

2013

Universitat Autònoma de Barcelona
Facultat de Dret
Grau en Relacions Laborals

Autor: Albert Castañer Bohigas
Tutora: María Mercedes Magaña Juárez
15/05/2013

[ANÀLISI DE L'APLICACIÓ PRÀCTICA DEL PROCÉS DE SELECCIÓ, CONTRACTACIÓ I FORMACIÓ AL GRUP SAGARDI]

Compararem les directrius teòriques recomanades als manuals de Direcció de recursos humans amb la realitat d'una empresa d'hostaleria

AGRAÏMENTS

Al recolzament rebut per part d'en Jordi, la Yolanda i en Mikel, i la resta de col·laboradors del Grupo Sagardi.

I a totes aquelles persones que m'han acompanyat durant aquests quatre anys de formació com a persona i professional dels recursos humans.

RESUM

Paraules clau: “know-how”, reclutament, persones, planificació.

Aquest projecte té com a finalitat la recerca d’una visió comparativa entre la teoria de recursos humans, i especialment la que fa referència a selecció, contractació i formació, i la realitat d’una empresa en funcionament.

Des d’una visió analítica de la meua experiència durant un període de sis mesos en el Grupo Sagardi, he pogut conèixer de ben a prop els avantatges i inconvenients d’aquest departament, on per sobre de tot, ha predominat un gran ambient entre les persones que en formen part i sempre la voluntat de fer la feina ben feta.

RESUMEN:

Palabras clave: “know-how”, reclutamiento, personas, planificación.

La finalidad de este proyecto es el de realizar un análisis comparativo entre la teoría de recursos humanos y, especialmente, la que hace referencia a selección, contratación y formación y, la realidad de una empresa en funcionamiento.

A través de mi experiencia haciendo una visión analítica de un periodo de seis meses en el Grupo Sagardi, he podido conocer de bien cerca las ventajas e inconvenientes de este departamento, donde por encima de todo, ha predominado un gran ambiente entre las personas que forman parte y siempre con la voluntad de hacer un buen trabajo.

ABSTRACT

Keywords: know-how, recruiting, employees, planning.

The aim of this project consist on doing an academical analysis comparing the theory of human resources and, especially, what attains to selection, hiring, training and the reality of an on- going business.

From an analytical perspective of my professional experience comprising in a six month period working for Grupo Sagardi, I have been allowed to know from a firsthand perspective the advantages and disadvantages of this department, where above all, it states a really positive working environment between the colleagues and always with the purpose of realizing an excellence job.

CONTINGUT DEL TREBALL

1. INTRODUCCIÓ.....	7
a) OBJECTIUS DEL TREBALL.....	7
b) EL SUBJECTE DE LA MEVA INVESTIGACIÓ EMPÍRICA: EL GRUPO SAGARDI.....	7
2. EL PROCÉS DE SELECCIÓ.....	9
2.1. Les diferents fases dins del procés de selecció de personal.....	10
A. Detecció de les necessitats de treballadors.....	11
1. Per creació d'avantatge competitiu.....	11
a. A nivell teòric.....	11
b. Creació d'avantatge competitiu a les empreses a través de la direcció de recursos humans al Grupo Sagardi.....	12
2. Necessitats de treballadors per motius estructurals.....	14
B. Fase de captació i reclutament de candidats per formar part del capital humà a l'empresa.....	16
a) A nivell teòric.....	16
b) La captació i reclutament de treballadors al Grupo Sagardi.....	20
C. Procés de preselecció dels candidats.....	24
1. Els currículums rebuts.....	24
2. Entrevista telefònica.....	25
D. Entrevista personal de selecció.....	27
2.2. L'entrevistador: característiques teòriques necessàries per a un bon professional.....	29
A) QUALITATS DE L'ENTREVISTADOR.....	30
B) CONEIXEMENTS DE L'ENTREVISTADOR.....	31
C) CAPACITATS DE L'ENTREVISTADOR.....	33
2.3. L'entrevistador del Grupo Sagardi.....	35
A) QUALITATS DE L'ENTREVISTADOR.....	35
B) CONEIXEMENTS DE L'ENTREVISTADOR.....	36

C) CAPACITATS DE L'ENTREVISTADOR.....	39
D) ELABORACIONS D'INFORMES I PROPOSTA DE CONTRACTACIÓ A LA GERÈNCIA.....	41
3. EL PROCÉS DE CONTRACTACIÓ.....	42
3.1. FASE D'INCORPORACIÓ DEL TREBALLADOR A L'EMPRESA.....	42
a. La contractació al sector de la restauració.....	42
b. La contractació en el Grupo Sagardi.....	46
4. EL PROCÉS DE FORMACIÓ.....	51
4.1. La formació. Beneficis per a l'empresa i el treballador a nivell teòric.....	51
4.2. La formació del Grupo Sagardi: formacions inicials i continuades.....	54
a) Formació.....	54
1. Definir una política d'incorporació.....	54
2. Menús formatius.....	55
3. Comunicació interna.....	55
5. FLUXOGRAMA.....	57
5.1. FASE DE RECLUTAMENT I SELECCIÓ.....	57
6. CONCLUSIONS.....	58
7. BIBLIOGRAFIA.....	64
8. ANNEX 1.....	65

1. INTRODUCCIÓ

a) OBJECTIUS DEL TREBALL

Aquest treball pretén analitzar la política de RRHH i en especial de selecció, contractació i formació del Grupo Sagardi, amb la finalitat de conèixer en profunditat la forma amb la que, aquest grup empresarial realitza aquestes activitats bàsiques del Departament de personal.

L'objectiu principal d'aquest estudi estaria dividit en dos parts:

- El de veure la relació existent que hi ha entre la teoria sobre processos de selecció, contractació i formació de personal i la implementació que s'ha fet en una empresa del món de la restauració.
- El d'intentar extreure conclusions de caràcter general per les empreses del sector de la restauració, un dels més importants per a l'economia de serveis del nostre país, i que té unes característiques específiques com podrien ser el nivell de rotació del sector que fa que els processos de selecció hagin de ser molt dinàmics on les previsions, normalment no es solen complir quasi mai o molt poc.

L'objectiu secundari seria el de saber si és imprescindible tenir una cèl·lula pròpia dins del departament de RRHH dedicada a la selecció de personal en comptes de fer us de l'outsourcing.

b) EL SUBJECTE DE LA MEVA INVESTIGACIÓ EMPÍRICA: EL GRUPO SAGARDI

El fet d'haver escollit el Grupo Sagardi, és degut a que he realitzat les pràctiques del grau en relacions laborals en aquesta organització i, el fet de realitzar la menció d'empresa m'ha fet decantar per l'anàlisi del procés de selecció, encara que també veurem els processos de contractació i formació (ja que van molt lligats). Aquestes són les àrees que completen el departament de recursos humans de l'empresa.

Grupo Sagardi és un grup de restauració amb orígens al País Basc. El fet de ser bascos va ser bàsic donat a que aquest tipus de cuina està molt ben valorada, tant a nivell internacional com a nivell nacional. En aquell moment varen decidir ser atrevits i

innovadors i van “exportar” els seus coneixements de cuina a terres catalanes, on hi ha una gran capacitat per a valorar tot tipus de cuina i, per descomptat, la basca també. Concretament, al 1994 van obrir el seu primer restaurant a Sant Pere de Ribes amb el nom d'Irati, que una mica més tard, al 1996, decidiren traslladar-lo al centre històric de Barcelona.

A partir d'aquí la idea de donar a conèixer la cultura culinària basca i d'ampliar el negoci familiar va anar creixent, fins el punt d'arribar a tenir 19 establiments a dia d'avui i, encara, segueixen amb la mentalitat de continuar augmentant el negoci, tant a nivell nacional com internacional.

Per exemple, el dia 18 de febrer de 2013 es va obrir l'establiment “Vinum” a la localitat de Vila Nova de Gaia (Porto), a més, s'està dissenyant i preparant la possible obertura a mercats europeus com Holanda, República Txeca, França, Bèlgica, etc.

A més, el grup pot dir que té restaurants a l'altra banda de l'Atlàntic. En tenen un a l'Argentina i l'altre a Xile. També s'està contemplant l'opció d'entrar en mercats de l'Amèrica del Nord.

Característiques pròpies del Grup Sagardi:

1. El món de la restauració, és un sector molt actiu i dinàmic on existeix un alt grau de rotació. Com que el Grupo Sagardi cada vegada és més exigent alhora de fer la seva feina per tal de poder atendre als seus clients en funció del preu que paguen, el procés de selecció és bàsic i l'eix central del departament de RRHH.
2. El sector per si mateix té un alt grau d'estacionalitat. Al Grupo Sagardi aquesta característica es veu incrementada pel lloc on estan localitzats els seus principals restaurants (Barcelona, Madrid i València. Aquestes tres poblacions tenen el gruix de la plantilla, encara que Barcelona aglutina la major part del total). Aquesta exigència, provoca que a vegades els treballadors no siguin capaços de suportar-la i acaben per canviar d'empresa o es finalitza la seva relació laboral, per això, serà important ser eficient i eficaç a l'hora de buscar a nous candidats.

3. Un dels altres factors de la rotació que podem analitzar és la manca de formació qualificada en molts treballadors que en èpoques estacionals solen ser “desertors d’altres professions”. Al Grupo Sagardi, és molt important la professionalització, donada la gran elaboració dels plats i preus conseqüents que ofereixen les cartes dels seus restaurants.

Degut a aquests factors estructurals, la tasca del departament de RRHH del Grupo Sagardi serà de vital importància alhora de detectar les necessitats que s’han de cobrir. A part de detectar-les en el mateix moment en que es produeixen, aquests hauran de conèixer perfectament, les característiques de cada un dels perfils laborals que hi ha en un establiment, per així, buscar els professionals més adients per a cobrir les vacants. Contràriament, el resultat de la contractació seria poc efectiva, i acabaria amb una nova recerca de personal, una nova formació inicial i un nou esforç d’integració a la cultura empresarial, amb els costos que tot això implica.

2. EL PROCÉS DE SELECCIÓ

Com s’ha explicat abans, el Grupo Sagardi és una empresa dedicada a la restauració amb 19 restaurants, repartits entre Barcelona, Madrid i Valencia. 17 dels 19 restaurants es troben a la península Ibèrica, mentre que els 2 restants estan a l’Amèrica del Sud (Argentina i Xile).

El gran volum de treballadors es troba a Barcelona on hi ha 11 restaurants, a Valencia n’hi ha 3 i a Madrid 2. Tot aquest conjunt de restaurants fa que en total, el departament de personal de grup, hagi de controlar a uns 300 treballadors.

Molts d’aquests empleats porten temps a la casa, i d’altres són més rotatius, degut a l’estacionalitat del sector que fa que el propi personal sigui inestable, i moltes vegades vagi a buscar la millor oferta monetària, en comptes de buscar l’estabilitat personal.

El present treball es centrarà en la selecció del personal operatiu en els restaurants, ja sigui des d’un frega plats a un director de restaurant, ja que, és aquí, on hi ha el gran moviment de treballadors i es veu la importància de tenir el departament de selecció de personal a la mateixa organització.

Aquesta seria una de les principals premisses que permeten veure que una cèl·lula pròpia de selecció de RRHH és necessària, ja que les necessitats que es poden crear s'han de poder cobrir ràpidament i, amb el coneixement necessari del lloc de treball i el perfil que l'haurà d'ocupar, tenint present que la persona responsable d'aquesta operativa coneix l'organització i la seva filosofia i se li exigirà un nivell d'alta eficiència.

2.1. Les diferents fases dins del procés de selecció de personal:

A. Detecció de les necessitats de treballadors:

a) Per creació d'avantatge competitiu.

b) Per motius estructurals.

B. Fase de captació i reclutament de personal.

C. La preselecció: l'entrevista telefònica

D. Entrevista personal de selecció.

A. Detecció de les necessitats de treballadors:

1. Per creació d'avantatge competitiu.

a. A nivell teòric:

“Si els directius desitgen influir sobre els resultats de les seves companyies, l'àrea més important que haurien d'emfatitzar es la direcció de les persones”¹.

Acadèmicament sempre s'ha afirmat que tenir una bona direcció de recursos humans és un dels eixos que realment aportarà a l'empresa un avantatge competitiu perquè aquesta, és la responsable d'estructurar les plantilles per tal de que els treballadors que ocupen els llocs de treball, rendeixin al seu màxim nivell.

Aquest avantatge competitiu envers les altres empreses del sector (en aquest cas el sector de l'hostaleria), es diferencia a través dels coneixements, la valoració que tingui la clientela sobre la marca, el nivell de reputació, el know – how, etc.

Per tant, la rebuda dels treballadors a l'empresa és un pas molt important per aquests i per a l'organització, ja que serà la primera vegada en que les dues parts es posaran en contacte directe després d'haver firmat una relació laboral, a través d'un contracte laboral.

Estem en un món tan globalitzat on la gran part de les empreses té accés a recursos tant tangibles com intangibles. Aquests poden ser de tipus tecnològic, informàtic, mobiliari per a decorar l'oficina, etc., però això no minimitza en absolut la importància de les persones i de les capacitats que tenen aquests tant actuals com potencials.

És per això, que les empreses hauran de crear l'ambient necessari perquè es pugui generar l'avantatge competitiu que busquen les organitzacions a través de l'aportació de les capacitats que tenen les persones, per així, augmentar la competitivitat de les empreses.

Aquesta idea ve recolzada en el llibre “Dirección de recursos humanos” de l'editorial Mc GrawHill quan no parla del recurs humà com un factor de producció, sinó que fa

¹ Sastre Castillo, M.A./ Aguilar Pastor, E.M. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: Ed. McGraw Hill – Interamericana de España, S.L., pàg. 29.

referència al capital humà, opinant que la paraula recurs s'aplica a coses tangibles que es troben al mercat de béns, en canvi, les persones tenen un tracte diferent.

Estant d'acord amb aquest plantejament, durant la realització d'aquest treball, quan es parli de persones en general voldrà significar capital humà.

b. Creació d'avantatge competitiu a les empreses a través de la direcció de recursos humans al Grupo Sagardi:

La gerència de Grupo Sagardi dirigida per Mikel López de Viñaspre, va veure que per professionalitzar l'empresa, aquesta s'havia d'estructurar a través de persones de caràcter tècnic que poguessin desenvolupar en base, els seus coneixements, les indicacions del Grup. Per això, es va optar per professionalitzar el departament de recursos humans a través de la contractació d'una directora especialitzada en estructuració de plantilles i un responsable de selecció, que tingués la missió de proposar els candidats ideals per ocupar les vacants dels diferents restaurants.

Aquest equip ha anat introduint poc a poc, unes noves pràctiques dins de la política de personal del grup, per tal d'establir una bona política d'estructuració i selecció de les plantilles. Seguint aquesta línia, hi ha una clara disposició des de la gerència del Grupo Sagardi en afavorir el departament de recursos humans, ja que creu molt en l'adequació de les persones al lloc de treball. Amb la implantació del departament de recursos humans intern, es pretén crear des dels inicis d'un procés de selecció, una complicitat entre el possible treballador i els responsables de seleccionar als candidats ideals, ja que aquestes seran les primeres en transmetre els valors del Grupo Sagardi i el "Know - how" cap al treballador.

Per exemple, el responsable de selecció – Jordi Crespo – quan es va incorporar a l'empresa, els seus tres primers dies de feina, no van ser a l'oficina, sinó que van ser a un dels restaurants del grup per tal de veure i aprendre de primera mà, com era l'operativa diària de la base que sustenta el projecte empresarial, els restaurants.

Amb aquesta experiència del responsable de selecció durant els tres primers dies de feina, veiem que el fet de conèixer la filosofia i la manera de fer d'una empresa és molt important a l'hora de saber transmetre els valors a la resta de persones del grup.

L'entrada de la directora de recursos humans – Yolanda Ferrando – dins del Grupo Sagardi tenia la finalitat d'estructurar el departament buscant-ne la seva professionalització i, així, a mig/llarg termini aconseguir l'avantatge competitiu respecte d'altres marques competidores, convençuts que el seu personal operatiu o capital humà és un factor estratègic per la supervivència de les empreses en temps de crisi.

La directora de recursos humans, va elaborar un informe sobre l'estat del departament el 05/02/2010, del qual es desprèn que en aquell moment es comptava amb l'àrea d'administració de personal on s'ocupaven de fer els contractes i les nòmines dels treballadors.

El reclutament i selecció es feia a través de l'*outsourcing*, és a dir, que aquestes funcions estaven externalitzades amb empreses especialitzades en l'àmbit de la restauració.

Què es pretenia amb la creació de l'àrea de selecció?

L'objectiu principal era el de professionalitzar i potenciar el resultat de la selecció, per tant, el disseny de la política de recursos humans centrada amb la selecció, havia de comptar amb els següents elements:

- Establir les bases de la política de selecció
- Fer les descripcions dels llocs de treball
- Determinar quines seran les fonts de reclutament
- Fer una base de dades on estiguin localitzats tots els treballadors que puguin treballar amb nosaltres fent serveis extres

Tot això no es podia fer sense crear, aleshores, una àrea de desenvolupament que desenvolupés la política de recursos humans del Grup Sagardi. Dins d'aquesta àrea, hi trobem els següents elements:

a) Formació:

- Definir la política d'incorporació:
 - Manual de benvinguda
 - Pla d'acollida
 - Manual operatiu dels restaurants
- Menús formatius

b) Comunicació interna:

- Definir la visió, missió i valors de l'empresa
- Establir el corporativisme del grup

2. Necessitats de treballadors per motius estructurals.

Hi haurà necessitats de contractació de personal quan la direcció d'una empresa les reclami. Aquestes es poden generar per diferents motius:

- Vacances
- Baixes per malaltia, accident o maternitat, planificades o no planificades
- Excedències
- Substitucions
- Increment puntuals del volum de feina en algun centre de treball
- Per augment del volum de negoci o vendes
- Ampliacions d'organigrames

La necessitat de contractació de treballadors per motius estructurals esmentats es podran autoritzar, sempre i quan, no superin el sistema de costos establert per a cada restaurant. L'estudi de costos es realitza des de la direcció de recursos humans, juntament amb el responsable de selecció del grup.

Aquest procediment es realitza de forma d'escandall mensual on s'analitzaran les previsions de venda de cada un dels productes de la carta o de menú, els costos de cada un d'ells en matèria primera, despeses fixes i variables proporcionals i costos de personal tant d'elaboració, com de sala. També s'aplica una proporció del total de les despeses d'administració i gestió del grup.

El càlcul de les despeses de personal directe del restaurant es farà en funció de les previsions de venda i serà llavors quan es calcularan els treballadors necessaris que requerirà aquell mes cada local en concret, tant, personal fix com eventual.

És important recalcar que el personal eventual s'haurà d'ajustar a l'anàlisi de costos pressupostat, ja que, el Grupo Sagardi ha establert que **el cost total de plantilla (tenint en compte plantilla fixa i temporal) no pot superar el 25% del total pressupostat per aquell mes.**

Les necessitats de contractació hauran d'estar justificades per a cada director de restaurant, que es qui reclama la incorporació de nous treballadors, i la seva incorporació serà més un tema de pressupost que de necessitats reals.

Cada un d'aquests llocs de treball es cobriran amb perfils semblants que puguin desenvolupar les tasques de les persones que estaven ocupant dit lloc amb la suficient garantia.

Per tal de saber quins requisits han de tenir les persones que han d'ocupar aquests llocs de treball, els departament de recursos humans del Grupo de Sagardi defineixen cada uns dels llocs de treball per saber les competències que es reclamaran als futuribles empleats.

D'aquesta manera el responsable de selecció ha elaborat una plantilla on especifica els requisits de cada un dels diferents llocs de treball de l'organització. La cèl·lula de selecció del Grupo Sagardi compte amb les següents fitxes de descripció de llocs de treball (veure annex 1, pàgina 65):

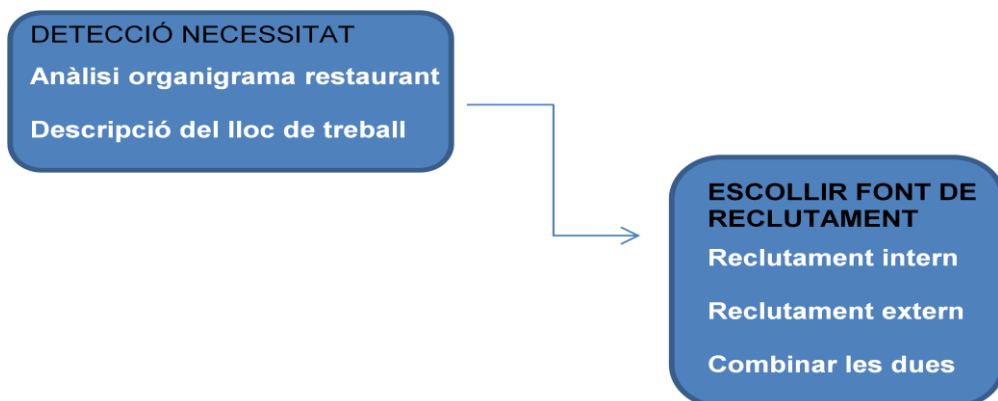
- Cambrer/a
- Cuiner/a
- Cap de cuina
- Director/a de restaurant
- Director/a (compres, comercial, qualitat, logística, recursos humans, administració i producció)

Aquesta elaboració de les plantilles que determinen la caracterització dels llocs de treball són de gran ajut pels responsables de la selecció del grup, a l'hora de buscar els candidats ideals, sobretot quan, es fan servir bases de dades corresponents a webs de cerca de treball, on hi ha una gran varietat de perfils i si no es determinen anteriorment les competències que han de reunir els candidats a ocupar les vacants dels diferents restaurants, el procés de selecció es pot fer molt llarg, comportant un augment de costos econòmics i temporals.

Els elements que es reclamen en cada fitxa on es determina les competències a tenir per tal d' ocupar el nomenat lloc de treball dins del Grupo Sagardi són:

- Denominació lloc de treball
- Missió que té el lloc de treball
- Responsabilitats específiques
- Responsable superior jeràrquic immediat
- Competències necessàries a tenir per a ocupar el lloc de treball (formació, experiència i aptituds)
- Observacions rellevants segons local de treball

B. Fase de captació i reclutament de candidats per formar part del capital humà a l'empresa:



2

a) A nivell teòric:

L'àrea de recursos humans té com a objectiu la captació o atracció de les persones adequades per cobrir els llocs de treball que reclama la direcció de l'empresa. Per tant, la direcció de recursos humans haurà de realitzar un disseny adequat a l'organització sobre el procés de captació.

La captació i reclutament és, per tant, aquella fase on es busquen els candidats que poden complir amb els requisits del lloc de treball determinat quan hem descrit les característiques del lloc de treball.

² Realització del quadre en funció de l'estructura del Grupo Sagardi i de les valoracions personals amb l'ajuda de la següent bibliografia: Sastre Castillo, M.A./ Aguilar Pastor, E.M. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: Ed. McGraw Hill – Interamericana de España, S.L..

La teoria ens diu que no necessàriament s'ha de voler captar als millors, sinó que del que es tracta es d'atraure cap a l'empresa aquells treballadors que millor s'adaptin al lloc de treball vacant i a l'organització.

“Establir polítiques de captació que augmentin la capacitat de l'empresa per atraure candidats s'ha convertit, en els últims temps, en una de les preocupacions principals de moltes empreses”³.

Per tant, si l'àrea de selecció del departament de recursos humans té un bon coneixement de les fonts de reclutament existents, sabrà les que li seran de més utilitat a l'hora de trobar els candidats ideals.

Per tal de trobar els millors candidats per a l'empresa, anem a conèixer en quines fonts es poden trobar els treballadors. Aquests es poden anar a buscar dins de la mateixa empresa (RECLUTAMENT INTERN), o a fora de l'empresa (RECLUTAMENT EXTERN), encara que també es poden combinar les dues.

i. Reclutament intern:

Aquest consisteix en buscar el personal que es necessita per a cobrir les vacants que s'han produït, a través del personal que hi ha en plantilla. La direcció de recursos humans podrà optar per:

- Promocionar
- Rotar (dins del mateix nivell jeràrquic)
- Traslladar (si tenim més d'un centre de treball)

Si ens decantem per aquesta font, per poder captar l'interès dels treballadors interns cap a l'oferta que s'haurà publicat, els responsables de selecció de l'empresa tindran els següents mètodes per a la captació:

- **Públics:**
 1. Anuncis
 2. Correus electrònics o intranet
- **Interns:**
 1. Decisió unilateral de la direcció

³ Sastre Castillo, M.A./ Aguilar Pastor, E.M. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: Ed. McGraw Hill – Interamericana de España, S.L, pàg. 143.

ii. Reclutament extern:

Aquesta opció servirà a les empreses per buscar entre els candidats que es troben en el mercat de treball relacionats amb el sector d'activitat en que actua l'organització.

Els mètodes que es poden fer servir per a captar els candidats són els següents⁴:

- Borses de treball
- Servicio Público Estatal de Empleo (SPEE)/ Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC)
- Universitats – Escoles de Formació Professional
- Associacions professionals
- Anuncis en premsa (tenen un elevat cost, cada vegada més, s'utilitza Internet)
- Empreses de treball temporal
- Centres de formació
- Internet (webs de treball)
- Consultores especialitzades. Head hunting.

Avantatges reclutament intern front reclutament extern⁵:

RECLUTAMENT INTERN	RECLUTAMENT EXTERN
L'empresa i el candidat es coneixen i es redueixen les taxes d'abandonament prematur, formació i costos de contractació	El cost inicial serà elevat i, es tindrà una incertesa sobre l'adaptació del treballador i, segurament, se l'haurà formar (increment del cost total)
Efecte motivant cap a la resta de treballadors perquè veuran la possibilitat de desenvolupar una carrera professional en l'empresa	Desmotivació dels treballadors provocant un empobriment del clima laboral del grup
Baix cost salarial: no es desviarà la política salarial de l'empresa	Depenen de la posició a cobrir, el cost salarial serà més alt que si es promocionés internament

⁴ Dessler, G. (2003): *Human Resources management*. Ed. Prentice Hall.

⁵ Aquesta graella ha estat elaborada mitjançant les valoracions personals amb l'ajuda de la següent bibliografia: Dessler, G. (2003): *Human Resources management*. Ed. Prentice Hall. / Sastre Castillo, M.A./ Aguilar Pastor, E.M. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: Ed. McGraw Hill – Interamericana de España, S.L.

Avantatges reclutament extern front reclutament intern⁶:

RECLUTAMENT EXTERN	RECLUTAMENT INTERN
Aportació de noves idees, tècniques de treball diferents o de formació	Frustració d'altres empleats i desobediència cap al company que ha promocionat
Podrem escollir entre centenars de candidats potencials a escollir amb experiència contrastada	La promoció interna no t'assegura que aquella persona aconsegueixi adaptar-se a les competències del lloc de treball
No haurem de formar el treball, ja que les competències bàsiques que requereix el lloc de treball, ja les domina	L'haurem de formar específicament perquè pugui desenvolupar el nou lloc de treball

“L’adequació de la persona a l’organització passa per a la certificació dels valors i els trets de personalitat del candidat i a la seva posterior comparació amb els dominants en la cultura de l’empresa, amb la finalitat de detectar fins a quin punt són congruents”⁷.

Poder trobar la relació entre la personalitat del candidat amb els valors de l’empresa serà un dels elements claus per un departament de recursos humans alhora d’incorporar a un nou treballador, ja que els costos associats a la recerca del personal adequat són molt elevats, tant en valor temps com en valor econòmic. Per això, des de l’àrea de selecció han de tenir establertes les fonts de reclutament més beneficioses per a la pròpia empresa i, quins són els mètodes de reclutament a utilitzar per poder aconseguir a possibles nous treballadors.

⁶ Aquesta graella ha estat elaborada mitjançant les valoracions personals amb l’ajuda de la següent bibliografia: Dessler, G. (2003): “Human Resources management”. Ed. Prentice Hall. / Sastre Castillo, M.A./ Aguilar Pastor, E.M. (2003): “Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico”, Madrid: McGraw Hill.

⁷ Sastre Castillo, M.A./ Aguilar Pastor, E.M. (2003): “Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico”, Madrid: Ed. McGraw Hill – Interamericana de España, S.L., pàg. 144.

b) La captació i reclutament de treballadors al Grupo Sagardi:

Degut a l'actual situació de crisi que estem patint, les polítiques de captació són complicades de portar a terme, ja que trobar els millors treballadors entre centenars de currículums és complicat. Diríem que ara és el moment dels grans professionals de RRHH que han de buscar entre una gran quantitat de treballadors que estan cercant feina però molts d'ells, no estan preparats per a treballar en el món de la restauració. L'atur i la situació econòmica actual fa que s'ofereixin a feines que els semblen no qualificades, encara que realment en l'hostaleria moltes feines requereixen certa qualificació o experiència prèvia. El fet de poder minimitzar el període de selecció és un dels objectius del departament de RRHH, per això, els mitjans utilitzats per a la captació de personal han d'especificar al màxim els requisits mínims necessaris per a poder accedir en el lloc de treball que s'està oferint.

El Grupo Sagardi, treballa amb uns organigrames on la direcció de l'empresa, juntament, amb els responsables de personal es coordinen per poder establir quines són les necessitats de personal i quines característiques han de tenir.

La gerència de l'empresa fixa un línia a seguir, que serà contrastada per cada director de restaurant. Aquest aportarà la seva valoració personal sobre els treballadors que necessita en l'establiment que està dirigint.

Posteriorment aquestes indicacions es comuniquen al departament de recursos humans on l'àrea de selecció de personal, en base a les previsions establertes, començarà a buscar el personal que necessita per cobrir les vacants en el menor temps possible.

iii. Reclutament extern:

En l'informe elaborat per la Yolanda Ferrando, sobre l'estat del departament de recursos humans en 2010, es comptava amb els següents mètodes de reclutament:

1. Pàgina web d' "Infojobs"
2. Pàgina web del Grupo Sagardi
3. Ofertes laborals ens totes les escoles de restauració i hostaleria d'Espanya i en les escoles de negoci
4. S'havia mencionat l'opció de començar a tenir presència en els "workshops"
5. Utilització dels treballadors extres via promoció interna

Situació en el curs 2012/2013 sobre els mètodes de reclutament de personal, és la següent:

- 1) La principal via de reclutament, és mitjançant pàgines webs especialitzades en el sector de la restauració que ens permeten fer un filtratge ràpid i el màxim d'eficient possible per poder trobar els candidats ideals.
- 2) Pàgina web del Grupo Sagardi, pàgina web de Facebook i pàgina web de LinkedIn, on les tres opcions tenen la possibilitat de deixar el currículum en l'apartat de “treballa amb nosaltres”.
- 3) Amb els currículums que deixen els candidats en els diferents restaurants del grup. Llavors, a través de correu intern s'entregaran en el departament de recursos humans.
- 4) A través de les escoles d'hostaleria i restauració. Aquesta és una molt bona via per tal de trobar nous treballadors i, amb la garantia de que tinguin una formació reglada i de qualitat.

Aquest any, el departament de selecció de Grupo Sagardi ha realitzat diversos contactes amb les diferents escoles d'hostaleria i restauració de la ciutat de Barcelona i rodalies, a més de les escoles de Madrid, Valencia i des de fa poc, les escoles formatives de Porto, per tal de poder anar a elles en les diferents sessions informatives que realitzen, més conegudes com a “workshops”, on les empreses poden explicar el seu projecte als diferents alumnes i, així, captar la seva atenció perquè es presentin en els processos de selecció que publica l'empresa. Aquestes posicions poden ser les de cambrer/a, cuiner/a, recepcionista de restaurant, etc.

L'actual política de reclutament a través de les escoles formatives, ha donat a entendre que el fet d'assistir als “workshops”, és de molta importància per poder conèixer a alumnes que s'estan preparant per a un futur professional en empreses d'hostaleria i restauració que gaudeixen d'un reconeixement dins del sector que estem tractant. A més, cal tenir en compte que degut a la situació de crisi actual, la gran quantitat de mà d'obra que s'està oferint és molt gran i variada. A través de la posada en contacte entre

escoles i empreses suposa una garantia de poder trobar professionals qualificats i emmotllables pels llocs de treball que tenim.

Els “workshops”, són trobades d’un dia, on les empreses del sector de l’hostaleria i restauració tenen el seu stand, i els alumnes de forma voluntària entreguen el seu currículum. Llavors se’ls fa, al moment, una entrevista ràpida per conèixer els seus perfils, els tipus de feina que estan buscant, les seves preferències i projecció de futur que tenen com a persona i treballador/a. Al final del dia es fa un resum de les persones que s’han entrevistat i, els candidats que amb un millor currículum, ja sigui per motivació de l’alumne, experiència o altres circumstàncies, se’ls trucarà perquè vagin a les oficines a fer una entrevista amb més profunditat, per així, poder determinar a quin restaurant podrien encaixar segons el seu perfil (per nivell d’idiomes, nivell formatiu, personalitat, etc).

Aquestes trobades a les escoles d’hostaleria i turisme són de gran ajuda, ja que l’empresa té la garantia de que els alumnes estan adquirint uns bons coneixements i una bona preparació, que els permetrà conèixer el món de la restauració amb tota seguretat (exceptuant la part pràctica en una organització empresarial i, serà aquí on l’empresa els pot ajudar).

Grupo Sagardi el que busca són persones que puguin adaptar-se als diferents restaurants i, així, donar una entrada a futurs treballadors del sector de la restauració que tenen la base però els hi falta l’experiència laboral.. Alhora també s’ajuda als estudiants perquè mentre fan la seva estada a l’empresa mitjançant les pràctiques formatives es preparen i obtenen experiència, cosa necessària que hauran de tenir en el seu currículum, per poder trobar una feina adequada en base els estudis que han cursat i, en base a les seves necessitats.

iv. Reclutament intern:

I seguint amb les fonts de reclutament... tenim la cinquena font que utilitza el Grupo Sagardi.

- 5) Via promoció interna: no cal oblidar, que en el cas que algun dels professionals estiguin capacitats per poder ocupar una posició vacant jeràrquicament superior, el director general proposarà la seva promoció i, amb el consens del director del restaurant i les valoracions dels responsables del departament de recursos humans, se li proposarà al treballador indicat l'opció de promocionar.

La promoció interna també es podrà veure realitzada amb la incorporació de treballadors que realitzen serveis com a extres en algun event o en puntes de feina en alguns dels restaurants del Grupo Sagardi. Aquests treballadors es tenen en compte, a través de l'elaboració d'una llista de treballadors extra actualitzada amb les característiques de cadascú. Amb això es busca el seu sentiment de pertinença a l'empresa encara que tinguin un contracte temporal.

En el cas que alguns d'aquests treballadors estiguin capacitats per a entrar en la plantilla fixa del Grupo Sagardi, s'haurà de fer el següent procés perquè es puguin incorporar mitjançant la incorporació interna:

- Realització d'una entrevista personal en les nostres oficines
- En el cas que s'incorporin:
 - Se'ls hi farà una avaluació continuada (en 2010 la fitxa de seguiment dels treballadors només s'havia plantejar, actualment ja s'ha elaborat i es començarà a utilitzar el curs 2013/2014).

C. Procés de preselecció dels candidats:

El procés de preselecció, servirà a l'empresa per cercar aquells candidats necessaris per a poder ocupar els llocs de treball en els diferents restaurants del Grupo Sagardi.

Al Grupo Sagardi són molt estrictes, o almenys miren de ser-ho, a l'hora de fer la preselecció perquè així, tingui una elevada ràtio de contractació després de l'entrevista personal. Conseqüentment, quan es fa la tria curricular, es seleccionen aquells que es consideren més adients per entrevistar-los telefònicament, és a dir, es trucaran a les persones que el seu perfil estigui ben estructurat i que les competències i experiència exposades millor s'ajustin al perfil professional demandat.

1. Els currículums rebuts

Encara que molts professionals de la restauració tinguin un bon currículum penjat en pàgines webs de busca de feina, no vol dir que necessàriament es trobi en situació d'atur. Pot ser que el candidat vulgui canviar de feina per aconseguir una millora professional, trobar una feina més a prop de casa seva o simplement cerca millors condicions de treball tant sigui en reducció de jornada, canvis en els horaris o remuneracions, essent aquests els casos més habituals que es troba l'empresa quan els es fa l'entrevista telefònica.

En el cas, que es trobi en situació d'atur, pot ser degut a que la seva empresa hagi tancat per crisi; o s'hagi quedat amb els mínims treballadors possibles per només cobrir les necessitats de cada dia i, per poder aconseguir una reducció dels costos de personal, encara que, potser algun treballador els hi aniria bé haver-lo mantingut, ja que amb aquestes reduccions de plantilla s'acaba perdent en qualitat cap al client; treballadors que podrien ser vàlids però potser van ser els últims d'incorporar-se a la plantilla o no tenen la suficient experiència i la direcció d'aquestes ha preferit quedar-se amb els treballadors amb més antiguitat.

Perquè el candidat pugui ser valorat com a possible ocupant del lloc de treball s'analitzaran els seus coneixements, habilitats i aptituds.

2. Entrevista telefònica

L'entrevista telefònica ha de donar la primera informació sobre les actituds i aptituds dels candidats.

Una vegada l'entrevistador de l'empresa s'hagi presentat com a treballador del Grupo Sagardi, començarà a repassar amb el candidat el currículum enviat i, es centrarà en la seva trajectòria dins del sector de la restauració. Si es és per una posició de sala, s'insisteix – per exemple – en saber l'experiència com a cambrera, recepcionista, etc; i si és per una posició de cuina es demana que expliquin les seves experiències en cuina (partida en la que es trobava – freda, calenta, postres –).

Es tindrà en compte si el treballador està en actiu o quins són els motius per els quals aquesta persona, vol canviar de lloc de treball o perquè no va continuar en la seva última feina. Per tant, seran molt importants les preguntes referents sobre els canvis que l'entrevistat ha tingut al llarg de la seva vida laboral (els motius d'un canvi es tindran en compte a l'hora de contemplar aquella persona com a possible treballador del Grupo Sagardi).

Hi ha aspectes importants en l'entrevista que si es percep que el candidat n'és posseïdor, tindrà més probabilitats en ser convocat per a una entrevista personal: Hi ha organitzacions que utilitzen sistemes de puntuació quan analitzen cadascun d'aquests requisits. El Grupo Sagardi també estableix uns requisits que el candidat haurà de complir per tal de que la persona que faci l'entrevista telefònica, decideixi convocar-lo a una entrevista. Els elements següents són els que tenim en compte:

- Anglès a nivell de conversa: moltes de les vacants en els restaurants – sobretot si estem parlant de vacants a sala, és a dir, que tinguin relació directe amb el públic, se'ls demanarà que tinguin bon nivell de conversa en anglès. Per tal de verificar aquests aspecte clau en aquesta posició, se'ls comunica que l'entrevista serà íntegrament realitzada en parla anglesa.

L'anglès té una importància molt elevada dins de les categories que es troben en la sala dels establiments del grup, ja que el client de Barcelona en èpoques de temporada alta, és estranger i la gran majoria és de parla anglesa o es comunica amb aquest idioma, per tant, el fet de poder atendre correctament als clients

obliga a tenir una exigència en el coneixement de l' idioma. Aquest idioma també es requereix als establiments de Madrid i de València ciutat.

- També es tindrà en compte, si el candidat entén i parla el català en el cas que sigui nascut a Catalunya o, si porta temps vivint aquí. La direcció vol que els treballadors puguin comunicar-se en català, ja que és la llengua de la nostra terra i, el que no es pot fer és comunicar-se amb clients catalans amb altres llengües estan situats a Barcelona (aquesta característica només es demana a Catalunya).
- Disponibilitat total i immediata.
- Realització d'horari partit.

Hi ha altres elements que són importants a l'hora d'analitzar el candidat, com poden ser:

- Formació en hostaleria i restauració.

En el cas de que no tinguin formació en hostaleria i restauració, es tindrà en compte:

- El nivell d'experiència.
- La continuïtat en les empreses que hagi estat.

Referent al temps que el candidat a treballat en una empresa, es relacionarà l'edat que té la persona amb els anys que ha treballat en una empresa.

Normalment, s'entén que a més edat, la persona ha tenir més estabilitat laboral, ja que amb els anys guanya experiència i, en conseqüència, la persona ha de tenir més capacitat personal per poder estar més temps en una empresa. Si és al contrari, que a més edat, el candidat té poca estabilitat, segurament serà perquè hi ha hagut una manca d'integració o simplement és un problema personal del treballador.

La mateixa entrevista telefònica també dóna unes dades de tipus personal que permeten intuir el caràcter de la persona. Es valoraran el següents elements:

- Forma de contestar a la presentació telefònica de l'empresa
- Entonació
- Timbre de la veu
- Claredat en les respostes
- Simpatia

- Educació
- Capacitat de conversa i explicació del currículum
- Etc

La selecció dels candidats sempre tindrà un punt de subjectivitat personal, en base el coneixement de l'entrevistador sobre la cultura de l'empresa. S'ha de tenir en compte que les ofertes de treball que ofereix aquest grup, són cara el públic i hauran de tractar amb clients acostumats a pagar un preu mig per persona elevat i, comprensiblement, l'empresa voldrà a treballadors que tinguin les capacitats i presència necessàries per a saber vendre el producte amb garanties suficients. En aquest sentit, no utilitzaran un sistema d'avaluació del candidat amb unes pautes de puntuació molt estrictes i objectives (durant l'entrevista valoraran les sensacions que transmeti aquella persona).

Després d'analitzar tots aquests aspectes, si el candidat es considera adient es convoca a les oficines per procedir a la següent fase.

D. Entrevista personal de selecció:

Teoria – ens recomana les proves psicotècniques

Grupo Sagardi – fa ús del període de prova

La realització de proves es porta a terme en alguns processos de selecció d'empreses, per tal de poder avaluar als candidats per tenir un coneixement de certes habilitats, aptituds i actituds.

Durant el procés de selecció al Grupo Sagardi no es fan proves de caràcter psicotècnic, ja que l'empresa considera que els llocs de treball no les requereixen. Aquest grup considera que amb una bona entrevista personal, l'entrevistador, amb la seva experiència, ja podrà detectar si el candidat serà l'apropiat per el lloc de treball que estem intentant cobrir.

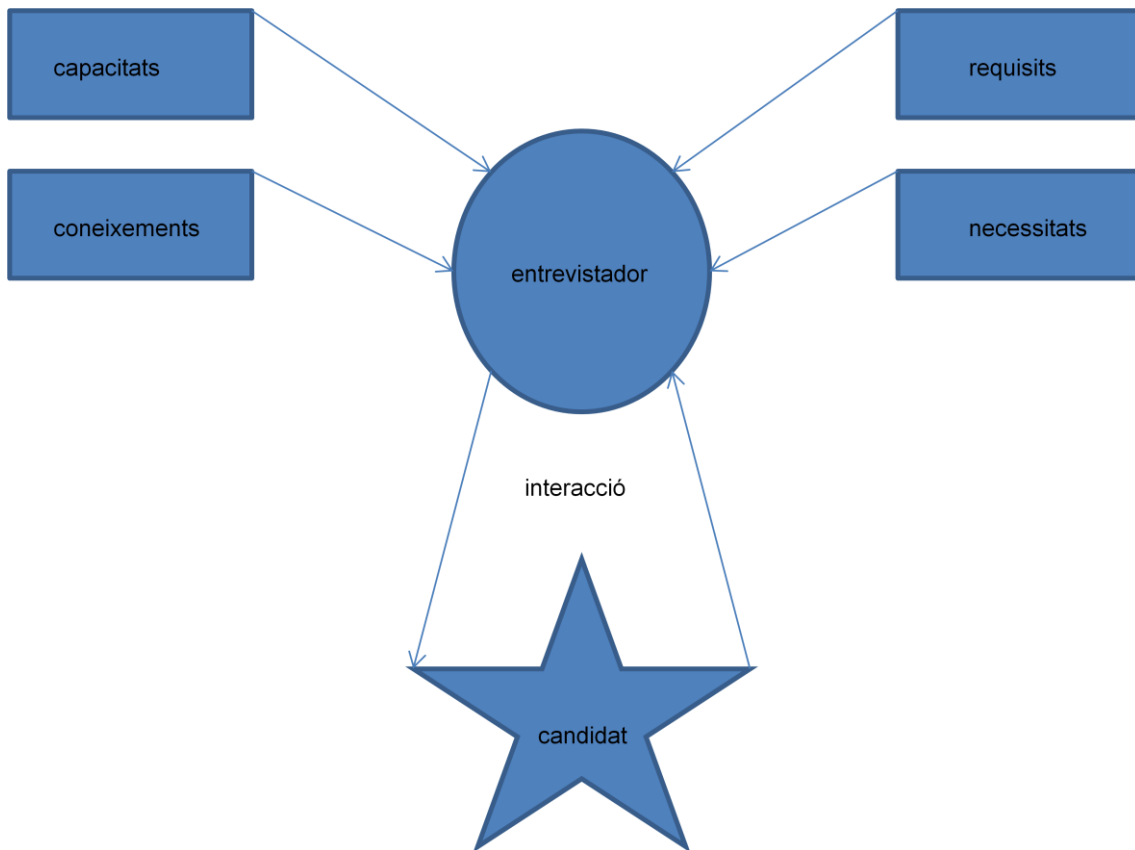
En l'àmbit de la restauració, com que la feina a realitzar és de caràcter manual, interessaran avaluar els treballadors durant el seu treball diari. Per tant, el Grupo Sagardi dóna molta importància als períodes de prova dels respectius treballadors, ja

que durant aquest temps, serà on es determinarà si el treballador és apta o no per a seguir amb la relació laboral.

A l'entrevista personal s'avaluaran diferents aspectes:

- **L'aspecte personal:** es tindrà en compte si el candidat és educat, sap comportar-se, la forma de saludar, el codi de vestimenta, etc., o sigui, que es fixaran amb els trets personals que ajuden a veure si aquesta persona podrà ser un bon treballador que ajudi a l'organització amb l'aportació d'aspectes positius i motivadors cap al lloc de treball i companys.
- Després d'aquests aspectes personals s'avaluaran les **capacitats professionals** i es verificaran les dades del seu currículum i comentaris que ens hagi fet via telefònica. Aquí, la persona entrevistada tindrà l'oportunitat de donar-se a conèixer i “vendre's” per fer augmentar les possibilitats, cara l'entrevistador, de ser contractat. L'entrevistador tindrà la missió de detectar els avantatges i inconvenients que aquella persona podria aportar a l'empresa.
- A través de les preguntes que es fan al candidat es coneixeran quines **actituds, habilitats i aptituds** té la persona entrevistada. D'aquesta manera es podrà saber si la persona entrevistada reuneix les competències necessàries actuals o potencials que li facilitaran ocupar el lloc de treball.

2.2.L'entrevistador: característiques teòriques necessàries per a un bon professional:



8

Avaluar les característiques que ha de tenir un bon entrevistador per tal d'aconseguir fer un bon procés de selecció és bàsic en aquest grup empresarial, ja que, com he comentat, no es realitzen proves psicotècniques per poder accedir a l'empresa i, la decisió de les contractacions serà a través de la trobada personal

L'avaluació del personal operatiu de cada un dels restaurants, es farà mitjançant el seguiment del seu treball diari en el lloc de treball. El bon entrevistador podrà analitzar la personalitat del candidat però no podrà saber si es fi a l'hora de treballar, si roba o tracta malament als clients, per exemple; aquests aspectes només es poden analitzar de forma pràctica.

Per tant, el Grupo Sagardi donarà molta importància a l'avaluació del treballador durant el període de prova corresponent, ja que, això servirà de filtre definitiu per saber si pot ser o no un treballador amb continuïtat i projecció de futur.

⁸ Morgan, H.H. / Cogger, J.W. (1977): *Manual del entrevistador*. Madrid: TEA Ediciones, S.A.

No obstant, resultarà evident que una bona elecció del candidat per part de l'entrevistador, farà que augmentin les possibilitats de que el candidat escollit superi el període de prova sense problemes i, conseqüentment, hi haurà un estalvi en tràmits administratius, formatius i de reclutament.

Els manuals de RRHH ens aporten unes pautes mínimes que tot entrevistador haurà de complir per poder ser un bon professional:

A) QUALITATS DE L'ENTREVISTADOR:

Les qualitats que ha de tenir l'entrevistador per ser un bon professional comportarà una certa responsabilitat, ja que aquest actuarà com a filtre de l'empresa a l'hora de seleccionar la persona adequada per el lloc de treball a cobrir.

Aquestes responsabilitats es convertiran en exigències per part de la direcció de l'empresa que marcarà els perfils que vol que entrin a formar part de la seva empresa. L'entrevistador haurà de saber jugar un doble joc, ja que, per un costat rebrà les exigències empresarials que seran les ordres que haurà de complir i, per altre costat, haurà de saber tractar amb el candidat sabent que potser, aquella persona no és la més adient.

Per exemple, un bon entrevistador haurà de tenir les qualitats de poder ser cordial i amistós davant de la persona entrevistada i, a la vegada, haurà de ser analític i objectiu sempre tenint en compte les indicacions empresarials.

A més, en les organitzacions on la importància dels costos predomina per sobre d'altres conceptes empresarials, l'entrevistador tindrà la pressió de trobar el candidat en el menor temps possible, cosa que anirà en detriment de la qualitat del procés de selecció del millor candidat.

La majoria de treballadors treballen millor sense una sensació de pressió constant i, si aquestes persones no estan acostumades a treballar amb uns objectius marcats a curt termini, la seva tasca laboral se'n veurà ressentida. Per això, un bon entrevistador serà el que té capacitat de suportar els requisits exigits per la direcció i, també, que sàpiga gestionar el seu temps de treball per tal de poder complir amb les seves funcions laborals.

B) CONEIXEMENTS DE L'ENTREVISTADOR:

L'entrevistador ha de tenir coneixements bàsics sobre:

- El lloc a de treball a desenvolupar
- La relació que hi ha entre els diferents llocs de treball
- La cultura de l'empresa i la seva manera de fer
- L'entorn de la localitat a on es troba l'organització

A més, l'entrevistador haurà de tenir una sèrie de coneixements de psicologia per a poder extreure el màxim d'informació sobre les seves aptituds, actituds i habilitats tant actuals com potencials, de la persona que ha d'entrevistar.

Prèviament, l'entrevistador hauria de tenir elaborada una pauta o normes procedimentals per tenir-les en compte a l'hora de realitzar l'entrevista. Aquesta preparació estàndard de l'entrevista, ajudarà a l'entrevistador a buscar l'objectivitat durant la realització de l'entrevista.

La informació sobre el candidat s'obté mitjançant una sèrie de preguntes que s'haurien de fer de forma estructurada segons cada lloc de treball a cobrir. Aquesta informació pot ser de quatre tipus:

1. Sobre credencials i informació tècnica:

Sobre credencials: Aquesta informació ens servirà per saber l'educació que ha rebut el candidat, els títols acadèmics que té en posició, l'experiència laboral, les característiques del treball que desenvolupava en llocs de treball anteriors, etc.

- **Algunes preguntes que es poden plantejar:**
 - Quins títols acadèmics té?
 - Quines experiències laborals similars ha tingut?
 - A on va estudiar?
 - Quina durada va tenir la seva relació laboral en l'última feina?

Sobre informació tècnica: aquesta ens ajudarà a determinar l'experiència i capacitat tècnica que té el candidat per poder veure si pot desenvolupar el lloc de treball.

- **Algunes preguntes que es poden plantejar:**

- Com organitzaria una plantilla de 5 cambrers en una sala de 30 taules?
- Pot mantenir una conversa en anglès?
- Sap programar terminals de punt de venda?

2. Sobre l'experiència del candidat:

En aquest apartat, obtindrem la informació referent a les experiències professionals anteriors del candidat:

- **Algunes preguntes que es poden plantejar:**

- Quants treballadors tenia a càrrec?
- Quines eren les seves tasques exactes en l'última feina?
- Com actuava quan un client reclamava un canvi de plat?

3. Sobre opinions:

Per tal de poder analitzar el possible comportament present i futur, i la manera de pensar del candidat, realitzarem preguntes a la persona entrevistada que requereixin d'una certa capacitat de reflexió i, que respongui a la pregunta formulada en funció de la seva opinió. D'aquesta manera podrem detectar els punts forts i dèbils del candidat.

- **Algunes preguntes que es poden plantejar:**

- Què en pensa sobre la realització d'hores extres?
- Descriu'm 3 punts forts i 3 punts dèbils de la seva persona
- Per què vol venir a treballar en aquesta empresa?
- Estaria disposat a canviar de lloc de residència?

4. Sobre descripcions de conducta:

Les descripcions sobre la conducta de la persona entrevistada ens serviran per conèixer la reacció que tenia en diverses situacions laborals en feines anteriors.

- **Algunes preguntes que es poden plantejar:**

- Expliqui'm com reaccionava quan un client li presentava el mateix pressupost (d'una altra empresa) del producte que li volia vendre. Quines raons li donava per convenç-se'l de que havia de comprar el producte a vostè?
- Quin mètode utilitzava a l'anterior empresa per captar a nous clients?

A partir de tota aquesta informació l'entrevistador haurà de fer una valoració de cada perfil tractat, per intentar intuir o detectar, si la persona entrevistada pot ser el candidat ideal per ocupar la vacant que necessitem cobrir a la nostra empresa.

C) CAPACITATS DE L'ENTREVISTADOR:

Les capacitats seran aquelles que l'entrevistador haurà de tenir a l'hora de poder fer les incorporacions ideals, per tal, de que aquestes s'adaptin de la millor manera al lloc de treball i en el conjunt de l'organització.

La teòrica que parla sobre les capacitats que ha de tenir un entrevistador competent, ens diu que aquest ha de tenir les següents quatre capacitats:

1. Capacitats socials:

Un bon entrevistador serà aquell segur de sí mateix, que tingui tacte a l'hora de comunicar decisions o preguntar qüestions que tenen importància pel lloc de treball i que sàpiga reaccionar davant de circumstàncies que es desviïn del guió de l'entrevista. D'aquesta manera, tindrà la capacitat flexibilitat suficient en cada moment per no ser enganyat per a la persona entrevistada.

2. Capacitats comunicatives:

L'entrevistador haurà de tenir facilitat de paraula i poder extraure del candidat els elements importants per saber si pot ocupar el lloc de treball. A través de les

conclusions obtingudes de l'entrevista realitzada, haurem d' escollir el millor candidat. S'ha de saber interactuar amb la persona entrevistada, ja que l'entrevistador ha de ser qui marqui els punts importants a tractar i el candidat expliqui el que volem sentir sense interrompre'l o dirigir-lo en les seves respostes.

3. Capacitats analítiques i interpretatives:

L'entrevistador s'haurà de caracteritzar per a la seva capacitat d'anàlisi i treball sistemàtic per poder realitzar un informe de la persona entrevistada.

Com a entrevistador, aquest serà el responsable de contractació del personal adequat, per tant, durant i després de l'entrevista haurà de fer valer el seu criteri davant els responsables del departament de recursos humans o directius de l'empresa, per justificar a les persones que s'han d'incorporar a l'organització.

4. Objectivitat per a la presa de decisions:

La capacitat de prendre decisions anirà millorant amb l'experiència i amb l' intercanvi d'experiències amb altres professionals del món de la selecció de treballadors.

Tot el procés de selecció té un punt de subjectivitat, ja que, l'entrevistador com a persona que és, pot veure's influenciada per la seva forma de pensar. Tot i així, el bon professional serà aquell que separa els seus judicis de valors de les instruccions de la seva empresa i de les opinions del candidat. L'entrevistador ha de prendre decisions en base als objectius de l'empresa i, no en funció del que l'entrevistador pugui creure.

Per això, indicarem una sèrie d'elements que es poden tenir en compte, per mirar d'apropar-se al màxim a l'objectivitat desitjada a l'hora d'avaluar els candidats que es presenten als processos de selecció:

- No tenir estereotips.
- No jutjar per raons de sexe, edat o grup ètnic.
- No prejudicar sense conèixer a la persona (per raons de vestimenta, per exemple).
- No descartar a candidats que prèviament ja havíem entrevistat.
- Controlar les emocions, necessitats i comportaments personals perquè no interfereixin en el procés de l'entrevista i en les seves valoracions.
- Mostrar una adequada interacció amb el candidat per tal de que mostrar les seves actituds, aptituds i habilitats.

2.3.L'entrevistador del Grupo Sagardi:

Quan es va crear l'àrea de selecció, des de la direcció del departament de recursos humans, es va apostar per a contractar a un responsable de selecció, en aquest cas, el candidat ideal va ser en Jordi Crespo. Aquest té la missió de controlar tot el procés de reclutament dels personal operatiu dels restaurants. Haurà de tenir en compte l'estacionalitat i les indicacions provinents de la direcció.

Per tant, anem a veure com és l'entrevistador d'aquesta organització en base a la teoria explicada i, quins mètodes té aquest per a desenvolupar el seu treball:

A) QUALITATS DE L'ENTREVISTADOR

L'entrevistador, és la via d'accés que tindran els treballadors per poder entrar a formar part del Grupo Sagardi. Per tant, aquesta persona haurà de ser exigent i capaç de seguir les indicacions dels responsables del grup a l'hora de trobar el candidat ideal:

En aquest cas, el responsable de selecció és una persona que s'implica molt amb l'empresa i sap interioritzar les necessitats de l'organització sense que les seves idees o necessitats l'influïen a l'hora de prendre decisions. Sabent això, la direcció de recursos humans va optar per a la seva incorporació.

Per tal de que el rendiment fos immediat se li va aplicar el pla d'acollida a l'empresa i seu inici a l'empresa va consistir en conèixer la mentalitat i manera de treballar del grup durant els tres primers dies.

Quina va ser la forma més adient per conèixer aquesta filosofia? Els tres primer dies a l'empresa se'ls va passar en un restaurant exercint tasques de personal operatiu, coneixent el funcionament general i organitzatiu dels establiments per tal de conèixer de primera mà el sistema de treball i, així, a l'hora de trobar el candidat ideal sabia perfectament les competències que hauria de tenir.

A partir d'aquesta experiència, en Jordi coneixent les necessitats i objectius de cada un dels establiments i tenint en compte les directrius de la direcció empresarial, va traslladar-se a les oficines per continuar coneixent l'organigrama de l'organització i les persones que en formen part.

B) CONEIXEMENTS DE L'ENTREVISTADOR:

Com a conseqüència del pla d'acollida realitzat l'entrevistador coneix perfectament les característiques de cada un dels llocs de treball a ocupar dins d'un restaurant. A part, també coneix la filosofia de cada restaurant i, segons el candidat que està entrevistant, en el cas de que se'l pugui incorporar, determinarà en quin establiment pot incorporar-se. Elements que ha de conèixer en Jordi són:

- Cada un dels llocs de treball que hi ha dins del grup
- La relació que hi ha entre els llocs de treball
- La cultura de l'empresa i la seva manera de fer
- L'entorn de la localitat a on es troba l'organització

Respecte a coneixements específics relacionats amb l'entrevistador, seria de gran ajuda, com he dit en la part teòrica que aquest, tingués coneixements relacionats amb psicologia, ja que és la ciència que estudia el comportament de les persones.

En aquest cas, en Jordi va estudiar la carrera de pedagogia i, per tant, s'ha centrat en estudiar com l'educació efecte sobre la persona per tal de que aquest millori les seves capacitats i habilitats. D'aquesta manera, en funció de l'anàlisi que faci de la persona entrevistada a través del coneixement del seu currículum, podrà encaminar-se en fer una valoració positiva de l'entrevistat o negativa, ja que per la seva experiència, segons l'educació que ha rebut una persona, pot intuir la professionalitat futura i compromís de la persona cap a l'empresa.

A part, dels coneixements que pugui tenir en Jordi que li serveixen a l'hora de separar els bons candidats dels dolents, és bo que tinguin una pauta d'entrevista on expliqui els objectius d'aquesta i com ho fa per arribar a conèixer-los.

En Jordi utilitza els següents mètodes:

- 1. Quadre manual de l'entrevistador:** en aquest cas, l'entrevistador no té una guia elaborada de les preguntes tipus que ha de fer als entrevistats, ja que des de l'experiència ha anat adquirint la suficient confiança i capacitat d'anàlisi dels candidats per poder obtenir d'aquests la informació que necessita per determinar si serà o no un bon treballador per a l'empresa.

El que si fa l'entrevistador, és que, després de realitzar l'entrevista farà el següent:

- Entrevista personal
- Emplenar qüestionari amb dades treballador
- Comprovació d'experiències professionals i tasques realitzades en altres empreses a través de la sol·licitud de referències ens els responsables de les possibles organitzacions. Sense una bona referència el treballador no serà contractat i, en cas de dubte, es trucaran a varis llocs per a contrastar les valoracions d'antics superiors jeràrquics.

2. Temps per candidat: l'entrevistador necessita els següents temps per fer les entrevistes als candidats en funció de la vacant per a la que es presentin.

- Cuiners, cambrers, recepcionistes: 15 minuts
- Maitres, segons de cuina: 15 – 20 minuts
- Directors de restaurant, caps de cuina: 30 minuts

3. Observacions del candidat:

Sabent que els restaurants del Grupo Sagardi tenen una carta mitja de 50 – 60 euros, encara que també tens l'opció de menjar pinxos i tapes en la barra habilitada per aquest servei a un preu més reduït (entre uns 15 a 35 euros), els cambrers i personal operatiu del restaurant haurà de tenir unes característiques apropiades, en proporció, al preu que paguen els clients. Les característiques que l'entrevistador valora durant l'entrevista per trobar el candidat ideal, són:

3.1.Tenir una bona presència física: anar ben arreglat (cabell cuidat, barba afaitada, no passar-se amb el maquillatge, no tenir dilatacions o “pearcings” a parts de la cara o orelles, que puguin violentar algun client). Aquests són els principals, encara que, en el cas del personal que es trobi a la sala de l'establiment, és a dir, estigui cares el públic. Serà important que el candidat que tingui les mans netes i les ungles arreglades (més quan es tracti d'una persona que ha d'estar a sala).

3.2.Cuidar la vestimenta: una persona que pretén trobar un lloc de treball en una empresa, depenen de la vacant que vulgui ocupar, haurà de seguir uns certs codis de vestimenta. En aquest cas, per exemple, no es demanarà a les persones entrevistades que es vesteixin amb vestit i corbata, però si que l'entrevistador exigirà que vesteixi correctament, és a dir, d'una manera seriosa (no anar amb xandall), correcte, roba neta i planxada. Respecte a categories superiors, en el cas d'un director de restaurant estarà ben vist una persona que vingui amb vestit o corbata o, un tipus de vestimenta apropiada per el lloc de treball (sabates, camisa, americana, per exemple).

Després de veure aquests aspectes més físics, anem a veure els requisits que es reclamen de tipus personal:

3.3.La persona entrevistada per tenir possibilitats a ser contractat, haurà de ser amable i educada. Això suposarà realitzar una bona salutació quan entri a la sala. També serà important mirar directament a la cara (sense intimidar), ja que una persona que no et mira a la cara quan la saludes o parles amb ella pot transmetre sensació de desconfiança.

3.4.Tota persona té unes actituds, aptituds i habilitats. L'entrevistador del Grupo Sagardi tindrà en compte les aptituds de la persona analitzant l'educació que ha tingut per veure si ha adquirit bé els coneixements i com els ha sabut desenvolupar en altres experiències professionals (això són les habilitats) i, per últim, jo crec que és la part més important, són les actituds. Aquestes són les que faran diferenciar a la persona de les altres i, si l'entrevistador veu que serà un futur treballador amb empenta, iniciativa i ganes d'aprendre i ajudar, segur que s'acabarà decantant per aquest candidat.

3.5.Per últim, el treballador haurà de ser comunicatiu i pro – actiu per tal de poder atendre bé als clients i poder-los-hi oferir suggerències i solucions quan aquests ho reclamin.

4. Qüestionari per emplenar característiques del treballador:

L'entrevistador del Grupo Sagardi, quan detecta que la persona entrevistada podria ser una bona opció per a incorporar en algun dels establiments, aquest emplenarà una pauta que té on anotarà les característiques del treballador (dades personals, educació i estudis, experiència professional prèvia, motivacions i observacions varies). D'aquesta manera, a través d'aquesta plantilla podrà elaborar l'informe que presentarà davant de la direcció de recursos humans i gerència de l'empresa, que mitjançant les valoracions de l'entrevistador, aquests acordaran, en quin establiment destinar-lo perquè pugui iniciar la seva vida professional dins del Grupo Sagardi.

C) CAPACITATS DE L'ENTREVISTADOR

Anem a veure si es compleixen les capacitats que ha de tenir un entrevistador segons la teoria existent en relació amb les capacitats de l'entrevistador del Grupo Sagardi, per tal de que es pugui realitzar una correcta selecció:

- 1. Capacitats socials:** l'entrevistador del grup és una persona amb una personalitat marcada, on té molt clar la seva manera de pensar però sense que es vegi afectada amb les indicacions que rebi de la gerència o direcció de recursos humans, ja que no barreja idees personals, polítiques amb la feina. Encara que segons el seu punt de vista, pot proposar solucions o millores en el procés de selecció o, a l'hora de destinar un candidat en un o altre restaurant, ja que, si ho fa és perquè té un clar argument de perquè es pot o es podria fer allò segons la seva manera de veure-ho. No és una persona que comuniqui sense tenir un fonament raonable. Gens amics de les mentides i dels mentides, ràpidament detectarà quan un entrevistat l'està enganyant ja que li farà preguntes de forma ràpida perquè el candidat s'equivoqui i no tingui arguments per a defensar els seus errors.

Per exemple, un cas molt senzill, serà aquell que el candidat en l'entrevista telefònica hagi dit que s'havia parlar anglès, doncs li proposarà de realitzar l'entrevista en anglès (molts candidats, a l'hora de la veritat, no en saben) i, sinó en sap, serà descartat per ocupar la vacant que s'està buscant. O un altre exemple, seria quan s'estan revisant les experiències del candidat i la durada

d'aquestes, en el cas de que el candidat ens hagués enviat un currículum diferent del que porta a l'entrevista, és un motiu de desconfiança cap aquest quan les dates siguin totalment diferents.

- 2. Capacitat comunicatives:** l'entrevistador és una persona amb facilitat de paraula, que té la capacitat de respondre't amb arguments allò que li diguis, en el cas de que no hi estigui d'acord. És una persona segura, decidida i amb empatia per saber comprendre i fer-se entendre (amb to irònic em faig la següent pregunta retòrica: per alguna cosa ha estudiat psicopedagogia no?).
- 3. Capacitats analítiques i interpretatives:** normalment, quan l'entrevistador ha vist que una persona compleix amb les característiques de bona presència, educació i amabilitat, saber estar, bona comunicació, etc., aquesta tindrà la capacitat juntament amb l'experiència acumulada que ha obtingut a través de la contractació de persones, de saber valorar si aquell candidat pot ser vàlid o no. Hi ha un punt de subjectivitat en l'entrevistador, ja que si la persona cau bé i dóna la sensació de ser una persona responsable i amb bona actitud, segurament serà contractada, encara que, això, no treu que quan la persona es posi a treballador sigui un absolut desastre (ja que en les entrevistes no els hi fem una avaluació de caràcter pràctic – això es veu durant el període de prova –).
- 4. Objectivitat en la presa de decisions:** com ja he fet menció en l'apartat de capacitat socials, l'entrevistador del grup, no barreja les seves inquietuds personals amb les laborals. És una persona centrada en fer una bona feina en funció de les necessitats de l'empresa i s'esmera en buscar solucions per a l'empresa. A l'hora de seleccionar a un treballador no tindrà en compte la seva forma de pensar i, només es fixarà en buscar, per exemple a, un candidat jove però amb titulació de grau superior en hostaleria especialitzat en cuina basca i que sàpiga parlar anglès perquè volem un perfil d'aquest tipus en el restaurant de Porto, que sigui net i tingui empatia (exemple pràctic d'un tipus de treballador que ha de buscar el Grupo Sagardi per el seu restaurant de Porto. Amb això em vull referir, que l'entrevistador no es fixarà en si és religiós, té 3 fills o en la seva orientació sexual, és a dir, només intentarà trobar el millor adequat perquè es pugui adaptar a la vacant que estem buscant).

D. ELABORACIONS D'INFORMES I PROPOSTA DE CONTRACTACIÓ A LA GERÈNCIA

En aquesta fase es recullen els resultats de l'entrevista. Després s'elaborarà un informe sobre el candidat on s'exposaran les valoracions personals de l'entrevistador que en pugui haver extret. Llavors, els responsables de la selecció realitzaran la proposta de contractació a la gerència del Grupo Sagardi, perquè determinin si els candidats proposats es poden incorporar als llocs vacants oferts.

Els candidats seleccionats per a començar a treballar en algun dels restaurants, se'ls hi comunicarà la decisió final d'incorporació i, se'ls citarà a les oficines perquè vagin a signar el contracte laboral per començar a treballar en el moment acordat.

3. EL PROCÉS DE CONTRACTACIÓ

3.1. FASE D'INCORPORACIÓ DEL TREBALLADOR A L'EMPRESA:

a. La contractació al sector de la restauració

Anem a veure les diferents característiques que ens dóna el sector del turisme i hostaleria del nostre país. Nosaltres ens centrarem en l'àmbit de la restauració, ja que l'empresa que estem estudiant, és d'aquest àmbit.

La restauració és una branca molt important dins del sector del turisme i hostaleria i, un dels més importants per a l'economia del país. En aquest sentit, cal tenir present, que el nivell d'ocupació durant el 2010 va ser de 2.488.525 persones ocupades (representava el 10'8% de les persones actives en el conjunt de l'economia espanyola), segons l'informe de Barcelona Activa sobre el sector del Turisme i Hostaleria del novembre de 2011⁹.

Aquest nivells d'ocupació, degut a la crisi que estem patint, cada cop es limita més a les persones, on el sector cada vegada més, està demanant professionals que tinguin estudis relacionats amb el sector del turisme i restauració. L'àmbit on el nivell de contractació és més alt és el de la restauració, ja que hi ha gran oferta de mà d'obra.

Segons l'informe de Barcelona Activa sobre el sector del Turisme i Hostaleria del novembre de 2011, l'àmbit de la restauració significava el 42% de persones que treballaven dins d'aquest sector.

Aquest, té la característica de tenir una gran dependència de l'estacionalitat i, per tant, el nivell de contractacions augmentarà en les èpoques – lògicament – de bonança climatològica o períodes de vacances on la gent té temps per a moure's. Les èpoques de més recepció de clients seran les de Nadal, setmana santa i període d'estiu, per ser més concrets, l'ocupació augmenta a partir del segon i tercer trimestre de l'any.

⁹ Informe Sectorial Turismo y hostelería. Barcelona Activa con la colaboración de: CETT. Barcelona, noviembre 2011. Disponible en web: http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Porta22_Informe_sector_turisme_hostaleria_032_012_CAS_tcm24-4064.pdf.

A través de l'informe de Barcelona Activa sobre el sector del Turisme i hostaleria del novembre de 2011, veurem les característiques del sector respecte els nivells de contractació que hi ha, els nivells de formació que han permès trobar una ocupació a treballadors i les franges d'edat que tenien el nivell més alt d'ocupació:

- **Contractació:**

- En l'any 2009, sis comunitats autònomes van concentrar el 71'9% del total de persones ocupades al sector turístic: Catalunya (16'3%), la Comunitat de Madrid (16'7%), Andalusia (15'2%), la Comunitat Valenciana (10'6%), les Canàries (7'9%) i les Illes Balears (5'2%).
 - Les comunitats autònomes de Catalunya, Madrid i València són les que acumulen més personal ocupat i, justament, en cada una d'aquestes comunitats – en les capitals pertinents –, el Grupo Sagardi i té els seus restaurants.
- Al 2010, el 78% de les persones ocupades al sector del turisme i de l'hostaleria eren assalariades; de les que el 69'4% estaven contractades de manera indefinida. El 30'6% tenia un contracte temporal.
- Per àmbits d'activitat, l'any 2010, el 59'8% de les persones assalariades amb contractes indefinits suposava en l'ocupació de l'àmbit de la restauració i l'allotjament, un 41'7% i un 18'1% respectivament.
- La taxa de temporalitat laboral mitjana a Espanya en l'àmbit de l'hostaleria és d'un 30'6%. Per edats, les edats entre 16 i 29 anys són les que presenten més inestabilitat laboral.
- A Catalunya, la taxa de temporalitat és lleugerament inferior a la mitjana espanyola (24'8%).
- El 2010 hi havia 472.384 persones novingudes ocupades en activitats turístiques.

- **Formació:**

- Dels 2'12 milions de persones ocupades al sector en l'any 2010, el 61% tenia estudis secundaris, el 24% havia acabat els estudis superiors i el 15% disposava d'estudis primaris.

- **Edat:**

- La majoria de les persones que s'ocupen al sector tenen entre 30 i 44 anys, en concret, representa el 42'7% del total.

Observant els índexs d'ocupació a Catalunya, a través de l'informe d'ocupació de l'observatori d'empresa i ocupació (Nota sobre els resultats de l'EPA o nivell sectorial – 1r trimestre de 2013, actualitzat el 30/04/2013) on els índexs – a Catalunya – d'ocupació han estat els següents, a nivell turístic:

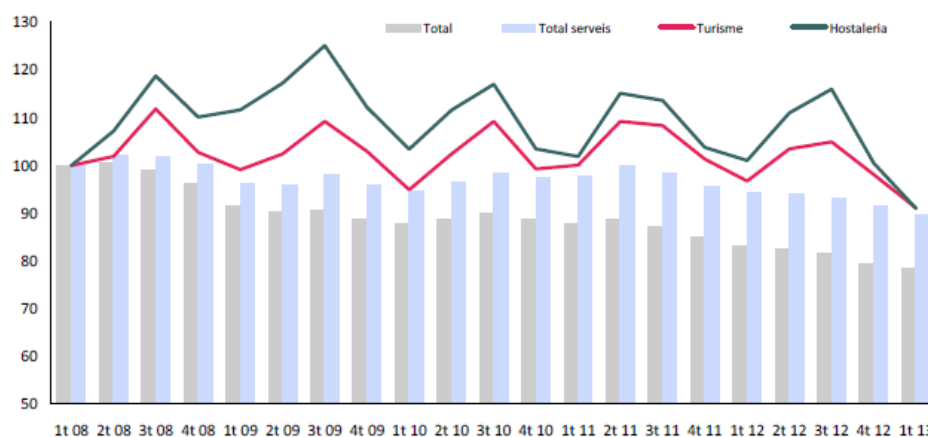
- L'11'2% del total d' ocupats a Catalunya estava en aquest sector.
- Respecte del trimestre anterior, l'ocupació ha disminuït en un 7'1%.

Mitjançant d'aquest informe, podem veure que el sector turístic, des del 2008, ha anat disminuint la seva ocupació, encara que el sector de l'hostaleria i restauració continua essent el que té més nivell d'ocupació, superant els nivells del turisme en general com ho mostra el gràfic següent amb la línia de color verd.

Gràfic 11

Catalunya – Evolució de la població ocupada en activitats turístiques i total economia (índex 100 = 1t 08)

1r trim. 2008 – 1r trim. 2013



Les activitats turístiques assoleixen el valor més baix d'ocupació dels darrers cinc anys.

FONT: Elaboració pròpia a partir de l'EPA (Idescat i INE)

10

¹⁰ Nota sobre els resultats de l'EPA a nivell sectorial. Barcelona (Catalunya): Observatori d'Empresa i Ocupació. Departament d'Empresa i Ocupació. Generalitat de Catalunya, data d'actualització: 30/04/2013, 1r trimestre de 2013. Disponible en web: <http://www20.gencat.cat/docs/observatoritreball/Generic/Documents/Treball/Estudis/Nota%20EPA%20nivell%20sectorial/2013/Arxius/Nota_EPA_sectors_1t13.pdf>.

Aquest sector té un caràcter bastant particular, ja que els seus treballadors són la majoria homes (un 55'1%) i és on la població jove hi té més representació (20'8% d' ocupats té entre 16 i 29 anys).

Referent als tipus de contractes en aquest sector, podem veure els més utilitzats durant aquest trimestre:

- **Indefinits:** representen un 75'6%.
- **Temporals:** representen un 24'4%, ja que es tracta d'un sector on l'estacionalitat en la qual ens trobem, de l'any, té molta importància.

1r trim. 2013

	Valor	%	Var. intertrimestral		Var. interanual	
			Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Població ocupada segons el sexe						
Total	310,1	100,0%	-23,7	-7,1%	-19,2	-5,8%
Homes	170,8	55,1%	-19,3	-10,2%	-18,8	-9,9%
Dones	139,3	44,9%	-4,5	-3,1%	-0,4	-0,3%
Població ocupada segons l'edat						
Total	310,1	100,0%	-23,7	-7,1%	-19,2	-5,8%
De 16 a 29 anys	64,5	20,8%	-9,5	-12,8%	-7,5	-10,4%
De 30 a 44 anys	122,8	39,6%	-9,3	-7,0%	-13,8	-10,1%
De 45 a 54 anys	80,5	26,0%	-3,4	-4,1%	2,7	3,5%
55 anys i més	42,3	13,6%	-1,5	-3,4%	-0,6	-1,4%
Població ocupada assalariada segons el sexe						
Total	243,9	100,0%	-18,5	-7,1%	-12,1	-4,7%
Homes	132,0	54,1%	-15,2	-10,3%	-10,5	-7,4%
Dones	111,9	45,9%	-3,3	-2,9%	-1,6	-1,4%
Població ocupada assalariada segons l'edat						
Total	243,9	100,0%	-18,5	-7,1%	-12,1	-4,7%
De 16 a 29 anys	59,1	24,2%	-8,9	-13,1%	-6,3	-9,6%
De 30 a 44 anys	103,1	42,3%	-4,4	-4,1%	-6,4	-5,8%
De 45 a 54 anys	57,8	23,7%	-3,2	-5,2%	0,2	0,3%
55 anys i més	24,0	9,8%	-1,9	-7,3%	0,6	2,6%
Població ocupada assalariada per tipus de contracte						
Total	243,9	100,0%	-18,5	-7,1%	-12,1	-4,7%
Indefinit	184,4	75,6%	-8,4	-4,4%	-10,5	-5,4%
Temporal	59,5	24,4%	-10,1	-14,5%	-1,6	-2,6%
Taxa de temporalitat	24,4%	-	-2,1p	-	0,5p	-
Taxa de salarització						
Total	78,7%	-	0,0p	-	0,9p	-

Dades en milers de persones i variacions de les taxes en punts percentuals.

FONT: EPA (Idescat i INE)

11

¹¹ Nota sobre els resultats de l'EPA a nivell sectorial. Barcelona (Catalunya): Observatori d'Empresa i Ocupació. Departament d'Empresa i Ocupació. Generalitat de Catalunya, data d'actualització:30/04/2013, 1r trimestre de 2013. Disponible en web: <http://www20.gencat.cat/docs/observatoritreball/Generic/Documents/Treball/Estudis/Nota%20EPA%20nivell%20sectorial/2013/Arxius/Nota_EPA_sectors_1t13.pdf>.

b. La contractació en el Grupo Sagardi

Després de fer la comunicació al candidat que serà incorporat al Grupo Sagardi, se li demana que faciliti una sèrie de documentació per poder formalitzar el contracte, l'alta a la seguretat social i poder-li ingressar la nòmina. Aquesta documentació serà:

- Fotocopia del Document Nacional d'Identitat.
- Targeta de la seguretat social i/o número d'afiliació a la seguretat social.
- Número bancari.

Aquesta documentació, juntament amb la proposta de contractació que indicarà el tipus de contracte que se li ha de fer al treballador, la duració, el salari i les seves dades personal; es facilitarà al departament de laboral que és l'encarregat d'elaborar el contracte i signar-lo amb el treballador. Després de la signatura del contracte, el treballador començarà la seva vida laboral al Grupo Sagardi.

Ara veurem els tipus de contracte que es realitzen als diferents treballadors que entren a treballar en algun dels restaurants. També, veurem els percentatges de contractes tant eventuais com fixos, segons cada restaurant que hi ha dins del grup. El Grup Sagardi només utilitza dos tipus de contractes per a contractar els seus treballadors:

- **Contracte indefinit per emprenedors (12 mesos de període de prova)**
- **Contracte eventual per circumstàncies de la producció**

Què busca el departament del Grupo Sagardi amb d'utilització d'aquests dos tipus de contractes?

L'àmbit de la restauració com a conseqüència de la seva estacionalitat, provoca que en èpoques de bonança o festivitats la temporalitat sigui un factor a tenir en compte, ja que els seus treballadors utilitzen aquest mercat com a sortides per a trobar feines ràpides, o per compaginar-les amb els estudis, sense agafar un compromís real i ferm amb les empreses.

Per tal de canviar aquesta dinàmica dins de l'organització, a partir de la professionalització del departament de recursos humans, es va pretendre ajustar la plantilla en funció del volum de negoci que tinguessin els restaurants, per tant, a través de les comparatives fetes per la direcció de recursos humans del Grupo Sagardi sobre la

distribució de la plantilla, podem apreciar la reducció dels volums de les plantilles en cada un dels restaurants del grup.

Aquesta reducció de plantilles s'ha fet per ajustar-les a la demanda del mercat i, també, per tenir en cada restaurant, una plantilla fixa fidel i compromesa amb l'empresa perquè siguin els motors de cada establiment i puguin ajudar en l'adaptació de nous treballadors tant en èpoques de temporada alta, reforç esporàdic o per noves incorporacions com a indefinits.

Els resultats són de la comparativa feta del període 2011 – 2012 i podem apreciar les següents conclusions:

- I. Reduir la plantilla indefinida en un 18% i, com a conseqüència, augmentar el volum de temporalitat d'aquesta per reduir la massa d'indemnitzacions, ja que, amb contractes indefinits aquesta era major.
 - A partir d'aquí, es va començar a donar molta importància als períodes de prova per tal de poder analitzar el treballador d'una manera pràctica dins de l'empresa.
- II. Amb els següents gràfics de tots els restaurants que tenim dins del Grupo Sagardi, veiem com el total de la plantilla indefinida ha disminuït i, es va augmentar en un 2% la contractació eventual, encara que, en tots els restaurants no ha estat així.

Els restaurants que han augmentat l'eventualitat són:

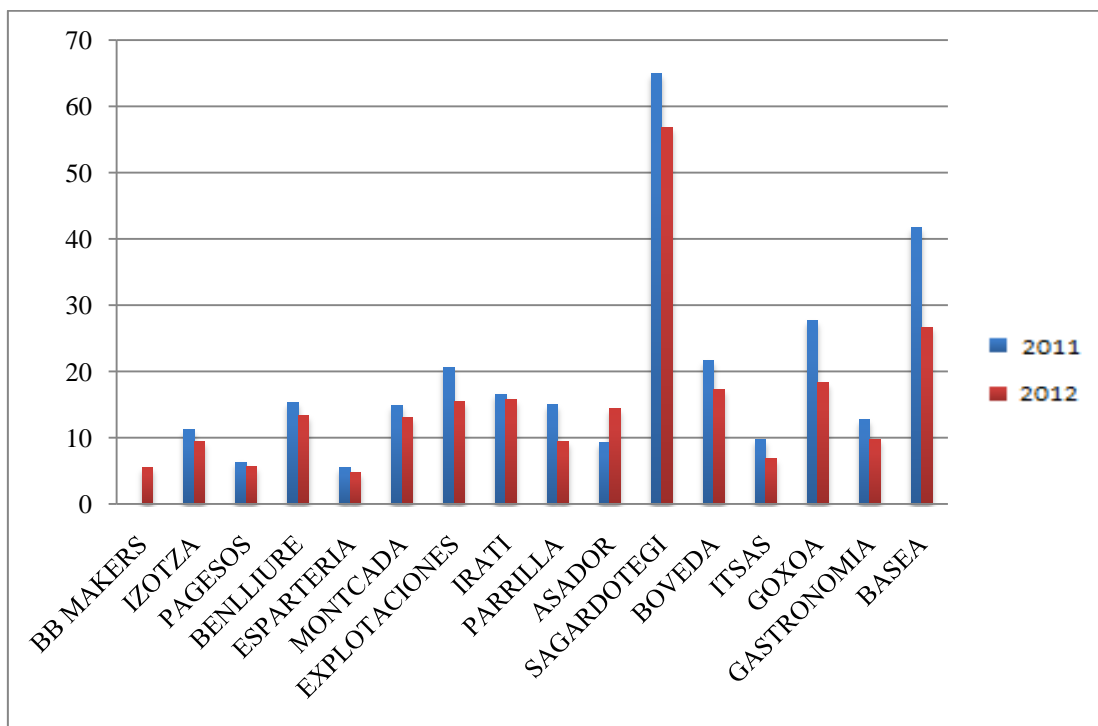
- Pagesos: el nom comercial és Pagesos i cuiners.
- Explotaciones: el nom comercial és Vinoteca Torres.
- Irati: el nom comercial és Irati, taverna Basca.
- Parrilla: el nom comercial és Sagardi BCN centre.
- Benlliure: el nom comercial és Orio Valencia Centro.

L'eventualitat d'aquests restaurants es dona a que són establiments que es troben en zones molt transitades i turístiques de la ciutat de Barcelona i, un com el de Benlliure que comercialment és coneix com a Orio València, es troba al costat de la plaça de l'ajuntament d'aquesta població. Per tant, en èpoques on l'estacionalitat és molt

important, les plantilles s'hauran d'ajustar a la demanda i, aquí, és on entra la importància d'aquests tipus de contractes per poder cobrir la demanda de clients.

a. Comparativa 2011 – 2012 de contractes fixes¹².

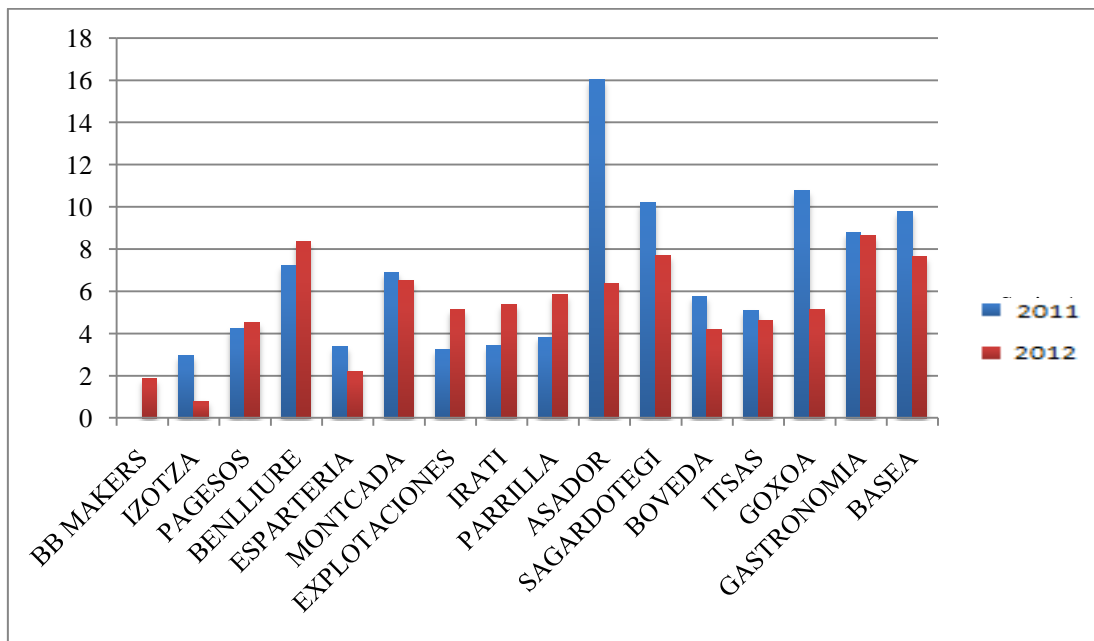
	2011	2012
RESTAURANT	FIX	FIX
BB MAKERS	0	5,52
IZOTZA	11,22	9,5
PAGESOS	6,34	5,71
BENLLIURE	15,35	13,31
ESPARTERIA	5,47	4,76
MONTCADA	14,87	13,06
EXPLOTACIONES	20,65	15,53
IRATI	16,57	15,76
PARRILLA	14,99	9,43
ASADOR	9,21	14,37
SAGARDOTEGI	64,97	56,84
BOVEDA	21,61	17,28
ITSAS	9,68	6,82
GOXOA	27,66	18,28
GASTRONOMIA	12,75	9,81
BASEA	41,75	26,71



¹² El·laboració pròpia del gràfic amb l'ajuda de les dades facilitades pel Departament de Recursos Humans del Grupo Sagardi sobre la comparativa dels contractes entre l'any 2011 i 2012 dels diferents establiments del grup.

b. Comparativa 2011 – 2012 de contractes eventuais¹³.

	2011	2012
RESTAURANT	EVENTUAL	EVENTUAL
BB MAKERS	0	1,88
IZOTZA	2,95	0,8
PAGESOS	4,22	4,51
BENLLIURE	7,21	8,37
ESPARTERIA	3,39	2,2
MONTCADA	6,89	6,5
EXPLOTACIONES	3,23	5,15
IRATI	3,42	5,39
PARRILLA	3,83	5,84
ASADOR	16,02	6,39
SAGARDOTEGI	10,2	7,71
BOVEDA	5,76	4,17
ITSAS	5,11	4,62
GOXOA	10,78	5,14
GASTRONOMIA	8,78	8,66
BASEA	9,8	7,63



¹³ El.laboració pròpia del gràfic amb l'ajuda de les dades facilitades pel Departament de Recursos Humans del Grupo Sagardi sobre la comparativa dels contractes entre l'any 2011 i 2012 dels diferents establiments del grup.

4. EL PROCÉS DE FORMACIÓ

4.1.La formació. Beneficis per a l'empresa i el treballador a nivell teòric.

La formació a les empreses normalment s'ha considerat com a una despesa, ja que la idea d'aquestes, era captar els millors professionals i, així no haver d'invertir en hores de formació, perquè aconseguissin el nivell de formació que se'ls reclamava.

Avui en dia, on la competència és molt alta i les empreses s'han de diferenciar d'unes a les altres a través d'elements que no només siguin aspectes relacionats amb el preu del producte, o la qualitat, entre d'altres, les empreses han de buscar trets distintius dins de la seva organització per poder captar l'atenció del client.

Beneficis per a l'empresa:

- Es tracta d'una inversió i no d'una despesa, ja que reverteix en la quantitat i en la qualitat de treball dels empleats.
- És un actiu perquè es creen bons professionals amb la cultura imbuïda i un "know-how" propi del grup
- Ens donarà rendibilitat a curt i mig termini, ja que al ser bàsicament treballs manuals, la reversió econòmica es veu quasi a l'instant.

Beneficis pels treballadors:

A través de la formació que rebin els treballadors a l'empresa, aquests adquiriran les competències que els permetran ser millors professionals en el seu lloc de treball, integrar-se millor al grup, sentir-se més valorats, inclús els permetrà aconseguir promocions internes a nivells superiors.

Si l'organització decideix per apostar per la formació haurà de fer una planificació d'aquesta i decidir en quins llocs de treball la vol aplicar.

Entenent que la formació serà un aspecte positiu que farà millorar la valoració de l'empresa, la direcció de recursos humans haurà de realitzar una planificació integral per quan es detectin les necessitats de formació.

El benefici de realitzar una formació en l'empresa no es veurà immediatament, ja que les necessites de formació aniran lligades amb necessitats de creixement o millora dels

mecanismes emprats en l'empresa. Per tant, si formem als treballadors de les empreses per tal d'obtenir els objectius estratègics que ha determinat la direcció, el benefici acabarà arribant en forma d'augment del rendiment i, en conseqüència, dels ingressos empresarials.

El responsable d'establir les formacions que s'hauran de realitzar en l'organització, serà la direcció de recursos humans que s'ocupa de tots els aspectes relacionats amb el capital humà de l'empresa. La formació anirà encaminada en potenciar el capital humà perquè sigui més eficient i eficaç a l'hora de desenvolupar les tasques del seu lloc de treball.

Tota formació que es pretengui fer en una empresa, haurà d'estar amb consonància amb les diferents polítiques de recursos humans que es portin a terme a l'empresa. Per tant, les accions formatives tindran en compte (a part de la seva relació amb les necessitats empresarials):

- La formació inicial o d'integració

A l'hora de tramitar noves incorporacions a l'empresa, si estem portant a terme una política de formació per aconseguir els objectius estratègics marcats per la direcció, aquesta formació estigui dirigida a aconseguir una ràpida inserció del treballador en la cultura de l'empresa i en els seus estils i formes de treball tant de manera individualitzada, com del treball en grup.

- La política de desenvolupament de carreres

Les necessitats de formació aniran lligades amb els plans de carrera que tinguin els treballadors de l'empresa, ja que d'aquesta manera les carreres professionals en l'organització es podran desenvolupar en funció de les necessitats de l'organització.

- La política retributiva

La relació de la formació amb la política retributiva, segons la teoria, es dona quan no tots els treballadors entenen que la formació suposarà un benefici per als treballadors. Des de recursos humans, seran els promotors de la formació perquè suposarà una inversió futura per a les dues parts.

Per aconseguir que els treballadors tinguin la predisposició de seguir la formació que s'impartirà, se'ls pot donar un estímul retributiu, per promoure que els treballadors facin el curs.

Tota la política integral de formació de l'empresa serà responsabilitat de la direcció de recursos humans, encara que la direcció s'hauran d'implicar per transmetre la cultura formativa a la resta de persones de l'empresa.

Una política de formació també servirà per poder aconseguir un canvi del funcionament empresarial, ja sigui, perquè es crea una nova línia de negoci, s'amplia l'actual o perquè volen millorar el procediment actual del sistema productiu, del comercial, etc..

Perquè les accions formatives tinguin èxit a l'empresa, l'element de la motivació serà molt important si volem que els treballadors es prenguin seriosament la formació.

Els treballadors tenen el següent plantejament respecte de la formació:

- Fan una valoració personal de la seva capacitat per determinar si tenen ganes o no d'afrontar nous objectius.
- Fan una valoració futura sobre el sentit de rebre, ara, una formació (es preguntes, què m'aportarà fer això?).

La teoria incideix en el sistema d'incentius als treballadors, ja que, aquesta serà la manera de fer implicar-los durant el procés formatiu.

L'empresa que aposti per a la formació, haurà de fer un plantejament clar i ferm, i donar-lo a conèixer a tots els nivells de l'empresa amb la finalitat de fomentar dins de l'organització una cultura formativa i, que a mesura que vagi avançant el cicle empresarial, des de la direcció es gratifiqui monetàriament a aquells treballadors que s'impliquin a l'hora de formar-se i, que el resultat sigui realitzar el sistema de treball en funció de la formació rebuda.

En conclusió, podem extreure que de la correcta implantació d'una política integral a l'empresa que busqui la formació pels treballadors que són els que hauran d'aconseguir els objectius estratègics marcats per la direcció i, juntament amb la implicació de la direcció de recursos humans i dels directius de l'organització, aquesta suposarà un increment de l'eficàcia i eficiència dels resultats empresarials que repercutirà en la

competitivitat l'empresa i l'estabilitat laboral dins d'aquesta per part dels treballadors que demostrin resultats positius després d'haver realitzat la formació.

4.2.La formació al Grupo Sagardi: formacions inicials i continuades.

El fet de desenvolupar una política integral de recursos humans dins del grup suposava establir una política de formació i de comunicació interna i aconseguir segurament l'avantatge competitiu que tant parla la teoria actual sobre recursos humans.

a) Formació:

Té varies facetes:

1. Definir una política d'incorporació:

Aquesta política pretén que en cada incorporació que hi hagi a l'empresa, se li realitzi un pla d'acollida personalitzat, en funció del lloc de treball que hagi d'ocupar perquè entengui quina és la filosofia del Grupo Sagardi, a més, d'establir-l'hi l'agenda i els passos a seguir durant la primera setmana dins de l'empresa.

També, se li facilitarà un manual d'acollida, que permetrà al treballador, conèixer la història del grup, la missió, visió i valor de l'organització, així com l'organigrama i descripció dels llocs de treball, de les oficines, moments de descans, actuació dels treballadors durant la jornada laboral, etc.

Com que la base operativa dels treballadors no estarà controlada pels responsable de recursos humans (donat que no poden estar controlant tot el volum de treballadors de cada un dels restaurants diàriament), es va proposar un manual del director, perquè coneguin totes les responsabilitats del seu lloc de treball així com les actuacions que han de fer els seus col·laboradors.

La formació més important del Grupo Sagardi, serà la benvinguda a l'empresa, des d'un camp teòric seria la formació inicial, ja que, serà la que integri de manera ràpida el treballador dins del grup de treball. Després de la primer trobada amb el responsable de selecció, la nova incorporació serà rebuda pel director/a del restaurant i aquesta li ensenyarà les pautes essencials del restaurant, com per exemple, el tipus de client que tenen, el tipus de cuina, com es serveixen els plats, l'organigrama del restaurant, horaris de treball, dies de festa, etc.

2. Menús formatius:

Aquest aspecte de la formació dels integrants del grup, suposava una formació continua a iniciar-se en 2010, degut al canvi de cultura empresarial que perseguia la professionalització de l'empresa.

L'objectiu d'aquesta formació, inicialment, anava dirigida als llocs de responsabilitat perquè poguessin aprendre, entendre i saber transmetre les competències de cada lloc de treball, incloses les seves funcions com a càrrecs de responsabilitat, saber gestionar plantilles i capital humà, així com saber solucionar problemes a través de la pròpia iniciativa.

Les formacions en el Grup Sagardi es fan en funció de les necessitats que puguin sorgir en els diferents restaurants del grup, ja sigui en funció de la carta que té, en funció de la clientela, en funció de la temporada en que ens trobem (estiu, tardor, hivern, primavera) i, altres necessitats que puguin donar-se. Per tant, es van enumerar una sèrie de formacions bàsiques que es basen en saber :

- a. transmetre i implicar al grup de treball
- b. fidelitzar els treballadors
- c. motivar al grup
- d. liderar persones i grups de treball
- e. gestionar el temps en funció dels objectius que es puguin donar
- f. formar als treballadors operatius del negoci (ja que els càrrecs de responsabilitat en el Grupo Sagardi poden fer formació)

3. Comunicació interna:

La comunicació interna, dins de l'àrea de desenvolupament del grup, la podem entendre com una continuació de la formació que s'hagi realitzat als diferents integrants de l'empresa.

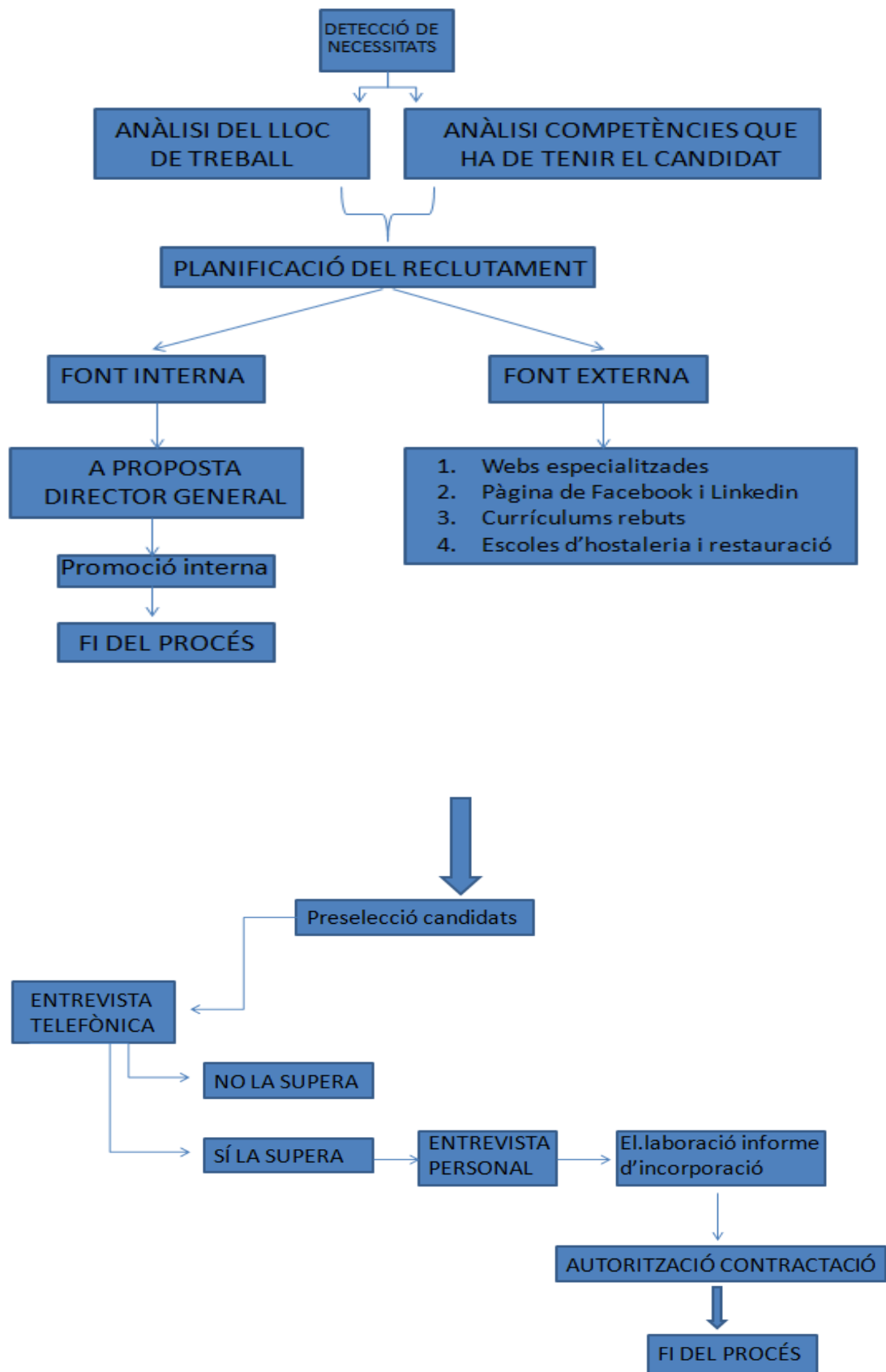
Aquesta comunicació pretén fomentar i aconseguir la implicació dels equips a través de la interiorització de l'orgull de pertinença, de la cultura dels valors de l'organització mitjançant la participació per part de tots els col·laboradors de l'empresa en les accions i decisions empresarials.

Per tant, com podem veure, des de la direcció de recursos humans del grup, no es contempla la possibilitat de realitzar una formació continua i estandarditzada, degut a que el sector del turisme i hostaleria i, més concretament en l'àmbit de la restauració hi ha una gran dependència de l'estacionalitat en la que ens trobem i, en conseqüència, les taxes de rotació són molt elevades.

Aquest és el motiu de Grupo Sagardi per no realitzar formacions als treballadors de base i, sí als càrrecs amb responsabilitat.

5. FLUXOGRAMA

5.1.FASE DE RECLUTAMENT I SELECCIÓ



6. CONCLUSIONS

No només s'aprèn escoltant de les explicacions teòriques que ens fan els professors sobre la gestió dels recursos humans a les empreses, ni a través dels exercicis pràctics que desenvolupem a classe per tal de conèixer millor aquest món.

Ens hem afartat de seguir classes on tots els conceptes anaven dirigits a comprendre les organitzacions, a tenir empatia amb les persones, a coordinar equips, etc., però no m'he adonat del que suposa treballar en un departament de recursos humans.

Acadèmicament, se'ns prepara per poder adquirir els coneixements necessaris per poder-nos espavilar una vegada deixem la universitat. Llavors, serà l'hora de posar en pràctica tot el que hem après durant els 4 anys que ha durat el nostre grau – en el meu cas – el grau en relacions laborals per la Universitat Autònoma de Barcelona.

Per sort, en aquest últim curs he pogut posar en pràctica els coneixements apresos al llarg del grau. Fins que no m'he trobat treballant en una empresa, no m'he adonat que moltes vegades la teòrica explicada no va en consonància amb la realitat empresarial, és a dir, els paràmetres que la literatura ens dona a l'hora d'organitzar un departament de recursos humans no ens serveixen en el sí d'una empresa on haurà d'estar constantment pendent dels costos que té aquesta per sobreviure i, més si tenim en compte l'actual context econòmic que fa que les alertes estiguin constantment activades per tal de mantenir ajustat el sistema de costos.

Quan parlem amb els amics, pares, coneguts, etc., sobre les empreses, almenys en el meu cas, donem entendre que les persones verdaderament importants de les organitzacions són els enginyers, els directors o propietaris de l'empresa. Sempre deixem de banda el treballador de base o personal operatiu que és el qui realitza el treball manual de la fàbrica, magatzem de roba esportiva o de restaurant, per exemple.

El fet de cursar Relacions Laborals i fer les pràctiques laborals en el departament de recursos humans del Grupo Sagardi, m'ha fet veure que els treballadors operatius i les persones que formen part del departament de recursos humans són igual o més importants que els mencionats anteriorment, encara que sóc de l'opinió, que en una empresa tots estan per ajudar a obtenir l'objectiu final i no per saber qui és més o menys important. És clar, que s'hauran de detallar les funcions dels llocs de treball i les característiques dels treballadors que les hauran d'ocupar, però res tindrà sentit si

aquests no treballen de manera conjunta amb companyarisme i sempre amb voluntat de millorar els sistemes de treball, aportant feedbacks positius amb les persones per tal de que es vegin capaces de millorar en el seu dia a dia professional.

Veien el volum de feina que tenen els restaurants del Grupo Sagardi, quan em van dir que el departament de recursos humans de l'empresa només estava format per l'àrea d'administració laboral que s'ocupava de fer els contractes i les nòmines dels treballadors, semblava difícil d'entendre com podien tenir externalitzada l'àrea de selecció de personal. Com he dit en el contingut del projecte, el director general Mikel Lz. de Viñaspre va voler professionalitzar aquest departament per fer de l'àrea de selecció una secció estratègica del funcionament de l'organització.

Degut això, la creació de l'àrea de selecció dins del departament de recursos humans ha suposat per l'empresa els següents beneficis:

1. Comunicació directe i més fluida amb els responsables de selecció del grup respecte a les línies a seguir a l'hora d'incorporar a nous treballadors. Per tant, la pèrdua d'informació entre empreses (Grupo Sagardi i antiga empresa d'outsourcing) ha disminuït.
2. Augment de la rapidesa en el procés de busca de candidats ideals per a treballar en els restaurants.
3. Control dels treballadors que entren a formar part de l'empresa, tant a nivell de personalitat com a nivell de complir amb les competències que es demanen.
4. El fet de que els responsables de selecció coneguin perfectament la filosofia i manera de fer de l'empresa i dels diferents restaurants, permet fer una selecció curricular més ajustada. Per tant, la coneixença de la filosofia i la manera de procedir en l'empresa permet un estalvi econòmic i de temps, ja que només es preseleccionen els perfils que ha marcat la direcció.
5. L'establiment d'organigrames es farà de manera conjunta amb la direcció general, els directors dels restaurants i la direcció de recursos humans, però seran aquests últims que tindran l'última paraula a l'hora de contractar a nous treballadors, ja que aquests són els que destinaran el pressupost just per a les noves incorporacions.

Després dels beneficis a nivell pràctic que ha suposat crear l'àrea de selecció dins del departament de recursos humans del Grupo Sagardi, veig necessari comentar que

l'avantatge competitiu que es crea amb l'establiment del departament de recursos humans en una organització és del tot positiu, ja que l'empresa serà l'única responsable del funcionament del seu negoci i, si aquesta es capaç de determinar quina és la seva missió i quins objectius assolir, a través de la selecció de personal podrà aconseguir els treballadors que vegi més ben preparats i que s'adaptin millor, per tal de desenvolupar les tasques en l'organització sempre encaminades a aconseguir l'objectiu final. En aquest cas, el Grupo Sagardi ha de contractar a un personal professional amb formació i bones dots de comunicació i presència per tal de crear l'atmosfera necessària per emplenar els restaurants i aconseguir fidelitzar els clients, ja que en dependrà la subsistència del negoci.

És clau tenir un bon entrevistador, en aquest cas, el del Grupo Sagardi fa una molt bona feina, ja que coneix de primera mà la filosofia del grup i la manera de procedir en els establiments. Coneix i entén la perspectiva de la direcció general i per això s'ajusta a les necessitats d'aquests per a obtenir els millors candidats que hi ha disponibles en el mercat. És el filtre de l'empresa i el fet d'incorporar-lo com a responsable de selecció ha estat del tot positiu degut a que:

- Controla totes les necessitats a cobrir.
- Coneix cadascun dels llocs de treball a cobrir.
- Té empatia amb tots els treballadors del grup, independentment de la categoria d'aquest.
- Es centra en realitzar la seva feina sense comprometre's amb ningú, d'aquesta manera li és més fàcil aconseguir els objectius que vol la direcció.

Ara bé, no tot pot ser perfecte en un departament de recursos humans i a més, si tenim en compte que el nostre projecte s'ha centrat en una empresa del sector del turisme i hostaleria de l'àmbit de la restauració.

Aquest àmbit sempre s'ha caracteritzat – tenint en compte que estem a Espanya – per dependre molt de l'estacionalitat. En funció de la temporada en la que ens trobem, les empreses d'aquest àmbit tindran molta demanda del seu producte i per tant tindrà més necessitats de contractació de personal. Aquesta característica provoca un alt nivell de rotació que conseqüentment no permet a les organitzacions fidelitzar el seu treballador que comportaria un augment en la qualitat del servei del restaurant.

Com a conseqüència, els departaments de selecció de les empreses de l'àmbit de la restauració, tindran un volum de treball molt alt que els provocarà haver de cobrir les necessitats de personal amb poc temps i, com sempre, el candidat haurà de ser perfecte i no sempre és així, degut a la competència que hi ha i a l' intrusisme laboral, és a dir, les empreses es troben amb molts "desertors d'altres professions" que busquen en el sector del turisme i hostaleria una feina per sortir del pas o cobrir despeses mentre estan acabant els seus estudis. Això provocarà un allargament del procés de selecció fent augmentar els costos de temps i monetaris.

Per tal de disminuir la rotació a nivell general en l'àmbit de la restauració crec que seria important fer una aposta clara per els estudiants d'estudis relacionats amb l'hostaleria, turisme i restauració. D'aquesta manera, sempre i quan, els propietaris dels negocis i/o empreses ho tinguessin clar, s'haurien de decidir per un negoci qualitatiu més que quantitatiu. El sector del turisme i hostaleria s'ha caracteritzat en els últims temps per ser un negoci de sol i platja on predominava augmentar el volum de negoci a qualsevol preu.

Això va provocar que es deixes de banda la qualitat del servei fent que persones de qualsevol sector fos bo per poder desenvolupar tasques professionals en aquest sector quan hem de pensar que hi ha molta gent que està invertint en estudis per ser uns bons professionals gràcies els coneixements que reben. El mateix sector desprestigia en aquesta gent ja que permet a qualsevol persona desenvolupar un a feina en aquest sector.

Per acabar amb les conclusions finals del meu projecte, des d'un punt de vista pràctic aplicat en el departament de recursos humans en el Grupo Sagardi sobre els nivells de rotació és que:

- La detecció de necessitats es fan a través de la direcció general i directors de restaurant.
- La resta del procés de selecció del candidat depèn íntegrament del departament de recursos humans ja que són els responsables de trobar el candidat, contractar-lo i, si és el cas, comunica l'acomiadament (encara que aquí també intervé la direcció de l'empresa).

- Per tal de disminuir els nivells de rotació de l'empresa i de la competència – en general – que disposi de departament de recursos humans proposo que les direccions:
 - Deleguin en el departament de recursos humans tot el procés de detecció de necessitats, selecció de personal, decisió del destí del treballador, contractació i acomiadament.
 - Si el departament de recursos humans controla tot el procés, com que es coneixedor del cost i, sobretot temps que comporta tot aquest procés, s'intentarà des de bon principi que aquella nova incorporació s'adapti a l'empresa i se'l formi degudament per fer-li entendre la filosofia i manera de procedir en cadascun dels llocs de treball l'organització.

Però aquestes propostes es podrien portar a terme si el departament de recursos humans amb el consentiment de les direccions generals potenciés els següents elements:

- Fer una avaluació del rendiment per determinar si aquell treballador ha de seguir o no en l'empresa (i no deixar-ho a opinions subjectives dels responsables de l'empresa). El Grupo Sagardi ha elaborat una plantilla per poder aconseguir aquest objectiu d'avaluar el rendiment dels treballadors.
- S'hauria d'elaborar un quadre de comandament de competències en cada un dels restaurants per tal de poder determinar les promocions internes de forma objectiva, és a dir, veure quin dels treballadors del restaurants pot desenvolupar més d'una tasca o té capacitat per promocionar dins del seu àmbit.
- Potenciar i fer en cada un dels treballadors del grup un pla d'acollida a l'empresa per tal de que la seva integració es vegi afavorida des del primer dia de treball.
- Per acabar, s'hauria de potenciar la incorporació dels alumnes formatius que realitzen pràctiques a l'empresa, ja que després d'haver-lo format durant uns mesos i que hagi après la filosofia i manera de treballar del grup, serà molt beneficiosa la seva contractació ja que ens haurem guanyat la seva confiança i ell, segurament estarà agust treballant en la nostra empresa.
- Respecte a la internacionalització del grup, seria de vital importància formar els responsables dels restaurants i als nous treballadors que es puguin contemplar per a una possible sortida a l'estranger, mitjançant plans formatius en diversitat

cultura, ja que els permetrà conèixer les característiques del país de destí, que serà un aspecte molt valuós a l'hora d'entendre la cultura del país i els hàbits que tenen els treballadors en aquestes regions.

7. BIBLIOGRAFIA

Dessler, G. (2003): *Human Resources management*. Ed. Prentice Hall.

Morgan, H.H./ Cogger, J.W. (1997): *Manual del entrevistador*. Madrid: TEA Ediciones, S.A.

Sastre Castillo, M.A./ Aguilar Pastor, E.M. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: Ed. McGraw Hill – Interamericana de España, S. L.

INFORMES

Informe Sectorial Turismo y hostelería. Barcelona Activa con la colaboración de: CETT. Barcelona, noviembre 2011. Disponible en web: http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Porta22_Informe_sector_turisme_hostaleria_032012_CAS_tcm24-4064.pdf

Nota sobre els resultats de l'EPA a nivell sectorial. Barcelona (Catalunya): Observatori d'Empresa i Ocupació. Departament d'Empresa i Ocupació. Generalitat de Catalunya. Data d'actualització 30 d'abril de 2013, 1r trimestres de 2013. Disponible en web: http://www20.gencat.cat/docs/observatorit treball/Generic/Documents/Treball/Estudis/Nota%20EPA%20nivell%20sectorial/2013/Arxius/Nota_EPA_sectors_1t13.pdf


Manual de procedimientos del departamento de recursos humanos. México: Instituto Electoral de Michoacán, 2010. Disponible en web: www.iem.org.mx/


Aguilar Morales, J.E. *Procedimiento general para realizar el reclutamiento y selección de personal*. México: Asociación Oaxqueña de Psicología, A.C., 2007. Disponible en web: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/procedimiento_seleccion_personal.pdf.


PÀGINES WEB


El proceso de selección de personal. Portal de Empleo y Formación de UGT Andalucía. Disponible en web: http://formacionyempleo.ugt-andalucia.com/uploads//3_4_Proceso_selecci%C3%B3n_Fases_Pruebas.pdf.


8. ANNEX 1

	FICHA DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO	Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <div style="text-align: center; color: green; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">CAMARERO</div>		
MISIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Atender al cliente de acuerdo con las normas de la Empresa, bajo las directrices del Director, con el objetivo de conseguir la plena satisfacción del cliente. 		
RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de las pautas de trabajo marcadas por el Director del Restaurante. • Mantenimiento de las instalaciones y herramientas de trabajo en perfectas condiciones. • Atención a los clientes des de la llegada hasta su marcha dando respuesta a sus necesidades (acogida, servicio y cobro). 		
DEPENDE DE: <ul style="list-style-type: none"> • Maître – Director de Restaurante 		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
Formación de Grado Medio en Restauración. Idiomas: Inglés, Catalán (Catalunya y Valencia). Valorándose otros idiomas.		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de 1 año como camarero. Valorable experiencia en servicio de sala en restaurante a la carta.		
APTITUDES		
Persona con alta capacidad de implicación, capacidad de trabajo y trabajo en equipo. Empatía, vocación de servicio, buena predisposición y flexibilidad. Buena presencia.		
OBSERVACIONES:	Firma: Fecha: __/__/__	

	FICHA DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO	Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <div style="text-align: center; color: green; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">COCINERO</div>		
MISIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los platos de la carta, así como de la preparación previa al servicio. 		
RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de las pautas de trabajo marcadas por el Jefe de cocina. • Mantenimiento de las instalaciones y herramientas de trabajo en perfectas condiciones. 		
DEPENDE DE:		
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de cocina 		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
Formación de Grado Medio en Restauración.		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de 1 año como Cocinero. Valorable experiencia en gastronomía vasca.		
APTITUDES		
Persona con alta capacidad de implicación, capacidad de trabajo y trabajo en equipo. Buena predisposición y flexibilidad. Prevé y anticipa las situaciones cotidianas en su área de trabajo.		
OBSERVACIONES:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

	FICHA DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO	Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center; color: green; font-weight: bold;">JEFE DE COCINA</p>		
MISIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, coordinar y liderar el equipo de trabajo orientándolo a la consecución de los objetivos del Restaurante. • Es proactivo asumiendo riesgos con criterio, aprovechando oportunidades para mejorar procesos y resultados más allá de su área. • Participa de forma activa en el cambio de la Compañía, transmitiéndolo positivamente a sus equipos. 		
RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la cocina garantizando los estándares de calidad establecidos. • Control de los costes de producción • Formación, desarrollo y liderazgo del equipo de trabajo. 		
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • 		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
Formación de Grado Superior en Restauración, valorándose otra formación de grado.		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de 1 año como Jefe de cocina. Valorable experiencia en gastronomía vasca.		
APTITUDES		
Adaptabilidad, capacidad de liderazgo y toma de decisiones. Persona pro activa con alta capacidad de trabajo y habituada a trabajar por objetivos (orientación al logro).		
OBSERVACIONES:	Firma: Fecha: __/__/__	

	FICHA DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO	Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center;">DIRECTOR RESTAURANTE</p>		
MISIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, coordinar y liderar el equipo de trabajo orientándolo a la consecución de los objetivos del Restaurante. • Es proactivo asumiendo riesgos con criterio, aprovechando oportunidades para mejorar procesos y resultados más allá de su área. • Participa de forma activa en el cambio de la Compañía, transmitiéndolo positivamente a sus equipos. 		
RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes. • Formación, desarrollo y liderazgo del equipo de trabajo. • Orientación a resultados. 		
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • 		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
<p style="text-align: center;">FORMACIÓN</p>		
<p>Formación de Grado Superior en Restauración, valorándose otra formación de grado.</p> <p>Idiomas: Inglés alto, valorable otros idiomas.</p>		
<p style="text-align: center;">EXPERIENCIA</p>		
<p>Experiencia mínima de 1 año en el puesto a ocupar.</p>		
<p style="text-align: center;">APTITUDES</p>		
<p>Adaptabilidad, capacidad de liderazgo y toma de decisiones. Persona pro activa con alta capacidad de trabajo y habituada a trabajar por objetivos (orientación al logro).</p> <p>Presencia impecable.</p>		
OBSERVACIONES:	Firma: Fecha: __/__/__	

	FICHA DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO	Fecha:		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: DIRECTOR (ESTRUCTURA)				
AREA: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> RR.HH. <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> </td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística	<input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> RR.HH. <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Logística	<input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> RR.HH. <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/>			
MISIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, coordinar y liderar los proyectos del área de trabajo. • Identificar las necesidades de mejora del departamento. • Lidera o promueve proyectos innovadores con impacto global en la Compañía. • Es proactivo asumiendo riesgos con criterio, aprovechando oportunidades para mejorar procesos y resultados más allá de su área. • Participa de forma activa en el cambio de la Compañía, transmitiéndolo positivamente a sus equipos. 				
RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:				
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:				
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO				
FORMACIÓN				
Formación de Grado Superior en el área de trabajo a desempeñar. Idiomas: Inglés alto, valorable otros idiomas.				
EXPERIENCIA				
Experiencia mínima de 1 año en la Dirección de Departamento.				
APTITUDES				
Adaptabilidad, capacidad de liderazgo y toma de decisiones. Persona pro activa con alta capacidad de trabajo y habituada a trabajar por objetivos (orientación al logro).				
OBSERVACIONES:	Firma: Fecha: __/__/__			

